



**Rupp Jürgen**

**Strategisches Management und strategisches  
Controlling im Bereich der Ressourcengewinnung**

**MASTERARBEIT  
AN DER**

**HOCHSCHULE MITTWEIDA- UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE(FH)**

A- 2700 Wr. Neustadt

# **Rupp Jürgen, Strategisches Management und strategisches Controlling im Bereich der Ressourcengewinnung**

**Masterarbeit vorgelegt von:**

Jürgen Rupp

Tulpengasse 9/5

2700 Wr. Neustadt

Österreich

Seminargruppe: ZM 10wA2

Matrikel-Nr.:18883

**Fachbereich:**      Wirtschaftswissenschaften

**Erstprüfer:**        Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

**Zweitprüfer:**     Prof. Mag. Erich Greistorfer

**Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:**

Tulpengasse 9/5

A- 2700 Wr. Neustadt

## Inhaltsverzeichnis

I. Abkürzungsverzeichnis .....	5
II. Abbildungsverzeichnis .....	6
1 Einleitung .....	8
1.1 Ziel der Masterthesis .....	9
2 Bedeutung der strategischen Unternehmensführung .....	10
2.1 Der St. Galler Managementansatz .....	11
2.2 Drei Ebenen der Unternehmensführung nach Bleicher .....	14
2.2.1 Normative Unternehmensführung .....	16
2.2.2 Strategische Unternehmensführung .....	17
2.2.3 Operative Unternehmensführung .....	19
2.3 Strategien Unternehmensführung nach Gälweiler .....	21
2.4 Normstrategien .....	24
2.4.1 Kostenführerschaft .....	25
2.4.2 Differenzierung .....	27
2.4.3 Nischenstrategie .....	29
3 Strategisches Controlling .....	31
3.1 Grundsätze fürs strategisches Controlling .....	32
3.1.1 Strategiefindung .....	34
3.1.2 Strategiebewertung .....	38
3.2 Unternehmens- und Umfeldanalysen .....	41
3.2.1 Ermittlung der strategischen Potenziale .....	43
3.3 Bewertung der strategischen Potenziale .....	44
3.4 Unternehmensstrategie .....	46
3.4.1 Portfolio Konzepte .....	49
4 Entscheidungsentwicklungsprozess .....	52
4.1 Ressourcenanalysen .....	52
4.1.1 Kernkompetenzanalyse .....	53
4.1.2 Portfolioanalyse .....	56
4.1.3 Boston Consulting Group Analyse .....	58
4.2 Finanzwirtschaftliche Analysen .....	60
4.2.1 GAP-Analyse .....	60
4.2.2 PIMS-Analyse .....	62

4.3 Benchmarking.....	64
4.4 Balanced Scorecard .....	67
4.5 Umfeldanalysen.....	69
4.6 SWOT-Analyse.....	71
4.7 ABC-Analyse .....	73
5 Umsetzung der Strategie .....	75
5.1 Erstellung von Ergebnissen.....	76
5.2 Zusammenführungen von Entscheidungen .....	88
6 Schlussbemerkung und Ausblick.....	93
III.    Literaturverzeichnis .....	94
IV.    Eidesstattliche Erklärung.....	102

# I. Abkürzungsverzeichnis

bzw.: beziehungsweise

Mrd.: Milliarden

Ca.: circa

Prof.: Professor

Dr.: Doktor

Dres.: Mehrzahl für Doktor

h.c.: honoris causa, ehrenhalb verliehener Titel

usw.: Und so weiter

d.h.: das heißt

u.a.: unter anderem

ROI: Return on Investition

BCG: Boston Consulting Group

Vgl.: vergleiche

SGE: strategisches Geschäftsfeld

Etc.: et cetera

KVP: kontinuierlicher Verbesserungsprozess

SWOT: analysis of strengths, weakness, opportunities and threats Stärken, Schwächen, Chancen und Risikoanalyse.

PIMS: Profit Impact of Market Strategies

CO2: Kohlendioxid

NWA: Nutzwertanalyse

WK: Wasserkraftanlage

HE: herkömmliche Energieformen

GW: Gewichtungsfaktor

## II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das neue St. Galler Managementkonzept .....	12
Abbildung 2: Zusammenhang strategischer Unternehmensführung .....	15
Abbildung 3: Ebene normativer Unternehmensführung .....	17
Abbildung 4: Strategischen Unternehmensführung .....	18
Abbildung 5: Operative Unternehmensführung.....	19
Abbildung 6: Zusammenhang der Erfolgspotenziale und operativen Größen .....	22
Abbildung 7: Mögliche Kostenfunktion .....	26
Abbildung 8: Beziehung zwischen Marktanteil und Rentabilität.....	30
Abbildung 9: Koordinationsfunktionen im Controlling .....	32
Abbildung 10: Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmen und Umwelt.....	33
Abbildung 11: Szenario- Trichter.....	35
Abbildung 12: generische Wertkette nach Porter .....	37
Abbildung 13: Mögliches Scoring- Modell.....	45
Abbildung 14: Graphische Darstellung der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter .....	48
Abbildung 15: Klassische Darstellung einer BCG- Matrix .....	51
Abbildung 16: Führungskreislauf von Kernkompetenzen.....	55
Abbildung 17: Portfolioanalyse nach dem Mc. Kinsey Konzept.....	56
Abbildung 18: Veranschaulichung einer BCG- Matrix .....	59
Abbildung 19: Grundmodell einer GAP-Analyse.....	60
Abbildung 20: PIMS-Programm.....	63
Abbildung 21: Verfahren des Benchmarking.....	65
Abbildung 22: Das Konzept der Balanced Scorecard.....	68
Abbildung 23: Mögliche Interessensgruppen bei der Umfeldanalyse .....	70
Abbildung 24: Darstellung einer SWOT-Analyse.....	72
Abbildung 25: Darstellung einer ABC- Analyse .....	74
Abbildung 26: Energiemonitor von Verbrauchern.....	76
Abbildung 27: Jahresverbrauchswerte .....	78
Abbildung 28: Grafische Darstellung der ABC- Analyse .....	79
Abbildung 29: Kernkompetenzanalyse aus Kundensicht .....	82
Abbildung 30: Ressourcenanalyse .....	83
Abbildung 31: SWOT-Analyse.....	85
Abbildung 32: Szenario Trichter .....	87
Abbildung 33: Checkliste für eine Wasserkraftanlage .....	88

Abbildung 34: Checkliste einer herkömmlichen Energieversorgung .....	89
Abbildung 35: Nutzwertanalyse .....	90
Abbildung 36: Werte zur Bildung der BCG-Matrix .....	91
Abbildung 37: BCG-Matrix.....	92

# 1 Einleitung

Für mich als Mitarbeiter in einem Unternehmen, welches in der Recyclingbranche tätig ist, ist die Sicherstellung und Erhaltung von Ressourcen ein besonderes Anliegen. Ebenso begleitet uns die Nutzung von Ressourcen in unserem alltäglichen Leben und ist auch nicht mehr wegzudenken. In Wort- bzw. Bildmeldungen wird immer wieder aktuell über die Zusammenhänge von Energieressourceneinsparung und Umweltzerstörung berichtet. Daher sollte jedes Unternehmen das Ziel verfolgen, sich in alternativer Energie- und Ressourcenbeschaffung strategisch aufzustellen bzw. richtig zu positionieren, um die Umwelt zu entlasten und für nachfolgende Generationen eine lebenswerte Umgebung zu hinterlassen.

In Europa wird die Erzeugung von Energie auf der politischen Ebene immer wieder heftig diskutiert. Vor allem wird die Erzeugung von Atomstrom durch einen immer größer werdenden Teil der Bevölkerung abgelehnt. Als Konsequenz daraus hat die deutsche Bundesregierung die zuvor verlängerten Laufzeiten der Atomkraftwerke rückgängig gemacht und nun doch einen früheren Ausstieg beschlossen. Auch wurde in der Schweiz eine Abkehr von der Nutzung der Atomkraftwerke beschlossen und medial verkündet, dass das letzte der vier laufenden Kraftwerke spätestens im Jahr 2034 vom Netz gehen wird. Diese zwei Beispiele zeigen, dass im Moment keine strikte politische Linie ansteht und es immer schwieriger wird, sich auf eine Energieversorgung durch Dritte zu verlassen. In diesem Zusammenhang muss auch erwähnt werden, dass die Europäische Union nicht über genügend kostengünstige Energiequellen verfügt und einen Großteil seiner Ressourcen auf dem Weltmarkt beschaffen muss.

Durch die technische Weiterentwicklung ist es aber bereits heute möglich, eine Vielzahl von alternativen Energiebeschaffungsmethoden anzuwenden und diese auch wirtschaftlich gewinnbringend einzusetzen. Durch eine Diversifizierung der Energieträger und das Verbessern des Wirkungsgrades werden immer mehr unterschiedliche Anwendungen auf den Markt kommen, und die bereits bestehenden Systeme können noch besser Energie gewinnen bzw. Ressourcen einsparen. Zudem wird es in Zukunft möglich sein, den Anteil der alternativen Energieversorgung um ein Vielfaches zu erhöhen.



## 1.1 Ziel der Masterthesis

In den meisten Fällen wird die Entscheidung, welche Ressourcen für die Produktion aufgewendet werden, gar nicht hinterfragt bzw. auf wirtschaftliche, vor allem aber monetäre Aspekte beschränkt. Da solche Ansichten nicht wirklich objektiv sein können, habe ich mich entschlossen, in meiner Masterthesis die wirtschaftlichen und sozialpolitischen Aspekte hervorzuheben, um dann mittels von Entscheidungstheorien eine möglichst optimale Variante auszuwählen. Auch wenn es zurzeit eine Vielzahl von strategischen und steuerungstechnischen Maßnahmen gibt, ist eine komplette Ausrichtung eines Unternehmens mit autarker Versorgung nicht möglich. Dies trifft vor allem die Versorgung mit Gas. Es ist nicht möglich, eine wirtschaftlich deckende Maßnahme zu ergreifen, um den Energiebedarf an Gas durch Biogas in einem Unternehmen zu decken. Dies wäre nur durch kostenintensive Aufwendungen in den Energieträger Biogas möglich, um die nötigen Speicher- und Versorgungsleitungen zu schaffen und um den gesamten Energiebedarf zu decken.

Der zweite Teil meiner Arbeit beschäftigt sich mit den Entscheidungstheorien, die anschließend als Mittel zur Ergebnisfindung dienen. Dieser Teil soll einen möglichst weitreichenden Überblick über die gesamten Werkzeuge einer Unternehmensführung geben und sowohl die eigenen Kompetenzen ergründen als auch das Risiko abwägen und zu einem möglichen Vergleich mit einem Mitbewerber verhelfen.

Im dritten Teil befindet sich ein praxisbezogenes Beispiel. Hier werden die zuvor angeführten Methoden zusammengeführt und verglichen.

## 2 Bedeutung der strategischen Unternehmensführung

Der technologische Fortschritt, die Liberalisierung und Öffnung nationaler und internationaler Märkte sowie die nachhaltige Veränderung der Lebensgewohnheiten von Kunden haben einen rasch wachsenden, aber vor allem veränderten Markt entstehen lassen. Um in diesem Umfeld weiter bestehen zu können, ist eine ständige strategische Ausrichtung unbedingt nötig. Eine passive Reaktion auf die sich verändernden Markteinflüsse ist nicht erfolgswirksam und kann nicht aus dem Bauch heraus entschieden werden, sondern muss rational geplant und vorbereitet werden.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war die Massenfertigung zur Herstellung von Produkten das Maß aller Dinge. Als Beispiel kann hier das Ford T-Modell oder auch nach dem Zweiten Weltkrieg der VW-Käfer genannt werden. Doch im heutigen Markt spiegelt sich ein verstärkter Differenzierungsgrad in den Nachfragen wider, und die Produkte müssen sich dementsprechend variantenreich und wandlungsfähig präsentieren.

Durch die Globalisierung besteht ein weltweiter Verkehr an Waren, Dienstleistungen, Kapital und Arbeit. Die Käufer sehen oft die Funktion der Dinge wichtiger an als ihre Herkunft. Als Beispiel kann hier „Porsche“ genannt werden. In den 70 Jahren kam Porsche mit dem Modell 924 auf dem Markt. Damals stieß die VW-AUDI und Porsche Kooperation auf dem Markt auf relativ wenig Gegenliebe.<sup>1</sup> Hingegen ist in der heutigen Zeit der Porsche Cayenne ein wichtiges Erfolgsprodukt im Porschekonzern, und wichtige Karosserieteile kommen aus dem Werk in Bratislava.<sup>2</sup> Was vor ca. 40 Jahren eine auf dem Markt kaum zu vertretende Maßnahme war, wird jetzt kaum mehr hinterfragt und als normaler Bestandteil einer Produktion von Luxusportwagen gesehen.

Dies zeigt eindeutig, dass die Gesellschaft einen immer größeren Einfluss auf Unternehmen ausübt. Ebenfalls weisen Kunden eine starke Umfeldsensibilität auf. Umweltverschmutzungen oder biologische Forschungsarbeiten werden oftmals kritisch hinterleuchtet und verlangen den Unternehmen ein Fähigkeitsprofil ab. Dieser Aspekt erschwert die Planbarkeit der Zukunft und verlangt die Entwicklung leistungsstarker Ressourcen und Kompetenzen. Ebenso führt das gehobene Anspruchsniveau zu einer wachsenden Nachfrage nach immateriellen Gütern, insbesondere Dienstleistungen, und den sogenannten intelligenten Produkten wie z.B. Navigationssysteme.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.9ss1.dk/porsche944/historie-de.html> Abruf am 02.06.2011.

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.tagesspiegel.de> Abruf am 02.06.2011.

<sup>3</sup> Vgl. Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management, 2005, S.8 f.

## 2.1 Der St. Galler Managementansatz

Modelle sind in der heutigen Zeit immer und überall anzutreffen und werden in erster Linie dazu verwendet, schwierige und komplizierte Sachverhalte einfach und anschaulich darzustellen. Danach gibt es Modelle, die einen Gesamtüberblick über ein Thema liefern, oder solche, die sich mit einzelnen Details auseinandersetzen. Das St. Galler Managementmodell ist ein Modell, welches einen gesamten Überblick über den Sachverhalt liefert. Es soll als übergeordnete Strukturhilfe und Rahmenmodell stehen und streift alle in der Betriebswirtschaft relevanten Themen. Anschaulich werden komplexe unternehmerische Vorgänge angezeigt, es wird verständlich darauf eingegangen, um anschließend eine Übersicht über deren Wechselwirkungen darzustellen. Jedoch zeigt das Modell alleine nicht alle Sachverhalte auf, um die Zusammenhänge auch ausreichend verstehen zu können. Das Thema Strategie nimmt zwar einen wichtigen Bestandteil des Modells ein, wird hier aber zu wenig präzise erfasst.<sup>4</sup>

*„Der St. Galler Managementansatz wurde in den Jahren 1964 bis 1972 von Prof. Dr. Dres. h.c.. Hans Ulrich und Prof. Dr. Walter Krieg begründet und entwickelt. Er beschäftigt sich mit einem systemorientierten Ansatz, insbesondere gegen eine eindimensionale ausgerichtete Betriebswirtschaftslehre und die Aneignung von disziplinärem, abgegrenztem Wissen. Dem Managementsystem liegt eine Idee zugrunde: Ein gedankliches Ordnungsmuster für sinnvolles Handeln in sozialen Organisationen zu schaffen und durch die integrative Lenkung und Interaktion der Teile den Menschen Enthaltungs- und Kommunikationsmöglichkeiten zu eröffnen.“<sup>5</sup>*

Im Jahr 2002 wurde der ursprüngliche Managementansatz erweitert. Im neuen Ansatz spielen Struktur, Strategie und Kultur die tragenden Säulen. Es rücken hier die Prozessdimensionen immer deutlicher in den Vordergrund. Die großen Interessenthemen, wie Ressourcen, Normen und Werte, Anliegen und Interessen, werden dadurch in den Firmen neu gebündelt. Es soll daraus hervorgehen, was Management im überwiegenden Ausmaß bedeutet, die Sachlagen zu verstehen und mit Sinn auszukleiden und die Abstimmung von Erwartungen und Leistungen zu bewerkstelligen.<sup>6</sup>

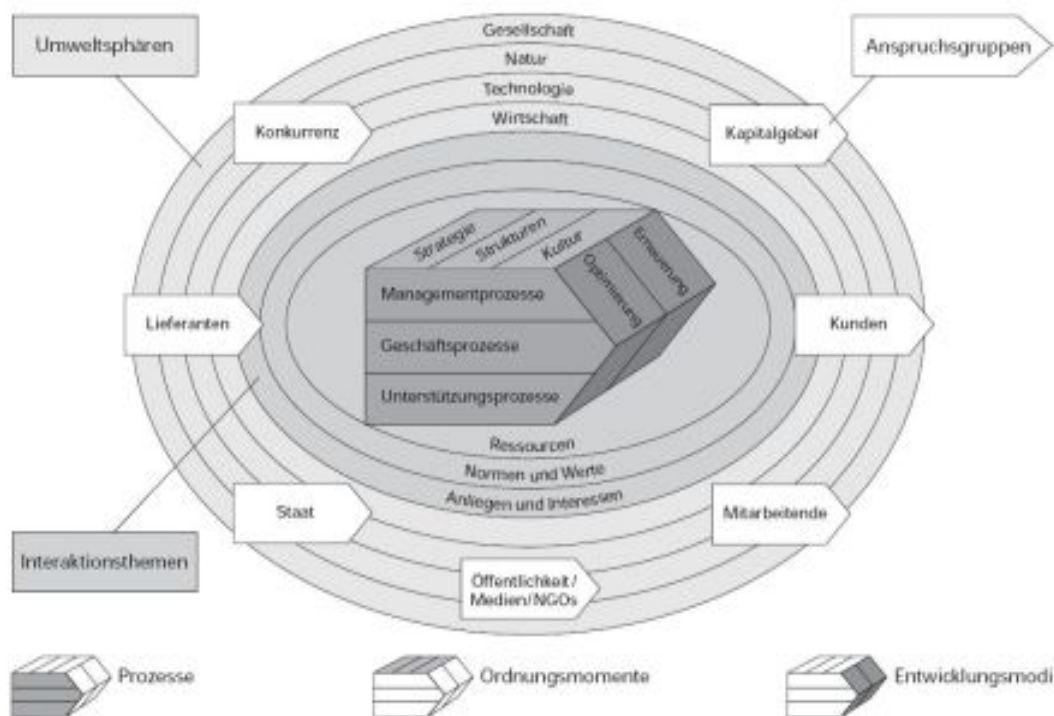
Die nachfolgende Abbildung zeigt das neue St. Galler Managementmodell, welches im Jahre 2002 entwickelt wurde.

---

<sup>4</sup> Vgl. <http://www.sauerlaender.ch> Abruf am 06.06.2011.

<sup>5</sup> <http://www.wissensnavigator.com> Abruf am 06.06.2011.

<sup>6</sup> Vgl. <http://www.ifb.unisg.ch> Abs.1 Abruf am 06.06.2011.



**Abbildung 1: Das neue St. Galler Managementkonzept**

Quelle: [http://wirtschaft.fh-duesseldorf.de/fileadmin/personen/professoren/diedrich/Downloads/St.\\_Gallener\\_Managementmodell.pdf](http://wirtschaft.fh-duesseldorf.de/fileadmin/personen/professoren/diedrich/Downloads/St._Gallener_Managementmodell.pdf)

Abruf am 06.06.2011.

## St. Galler Managementkonzept<sup>7</sup>

Grundsätzlich ist das Modell in sechs unterschiedliche Grundkategorien zu unterteilen.

- Umweltsphären
- Anspruchsgruppen
- Interaktionsthemen
- Ordnungsmomente
- Prozesse
- Entwicklungsmodi

Danach wird in vier unterschiedliche Umweltsphären unterschieden. Wobei die Umweltsphäre der Gesellschaft sicherlich den wichtigsten Punkt einnimmt. Hier wird nämlich darüber entschieden, wie die Natur wahrgenommen wird, wie sich die technologischen Entwicklungen etablieren und in welcher Form wirtschaftliche Wertschöpfung stattfindet.

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.iwp.unisg.ch> Abruf am 06.06.2011.

Die nächste Umweltsphäre ist vor allem für global tätige Unternehmen eine wichtige Größe, da hier auf unterschiedliche Anliegen, wie z.B. Land und Kultur, eingegangen wird, sodass die dadurch entstehenden Aspekte verstanden werden sollen.

Als nächste Umweltsphäre ist die Technologie zu sehen, was z.B. Risikowahrnehmung betrifft, stark gesellschaftlich geprägt, aber auch eng mit der ökonomischen Dynamik verbunden. Für ein Unternehmen bedeutsam sind nicht nur Technologieentwicklungen, wie beispielsweise die Gentechnologie, sondern auch entsprechende Rahmenbedingungen der Technologieverbreitung.

Mit der Umweltsphäre Wirtschaft wird der ureigentliche Nährboden einer Unternehmung betreten, mit der man, wann immer möglich, eine nachhaltige, tragfähige Beziehung eingehen soll.

Die sieben Anspruchsgruppen einer Unternehmung sind im äußeren Kreis des Management-Modells dargestellt. Auf der linken Seite befinden sich die Anspruchsgruppen, welche die Rahmenbedingungen oder Ressourcen bereitstellen. Hingegen befinden sich auf der rechten Seite die Anspruchsgruppen, die meistens unmittelbar und stark von der unternehmerischen Wertschöpfung betroffen sind. Man sollte zu allen Anspruchsgruppen ein gutes und faires Verhältnis pflegen, und es sollte immer ein Umgang miteinander auf Augenhöhe erfolgen. Jedoch muss sich jedes Unternehmen überlegen, welche Gruppen ihr Unternehmen tangieren, und ob die Anspruchsgruppen nicht erweitert oder gesenkt werden müssen.

Die Interaktionsthemen sind im inneren Kreis des Management-Modells zwischen Umweltsphären und Unternehmungen angesiedelt. In dieser Sektion soll alles, was von den Anspruchsgruppen an das Unternehmen weitergeleitet bzw. herangetragen wird, aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden, womit sich ein Unternehmen aktiv zu beschäftigen hat.

Für eine langfristige und effiziente Lebensfähigkeit im ökonomischen Sinn muss ein Unternehmen dreierlei Leistungen erbringen:

- Strategie
- Struktur und
- Kultur

Die Herausarbeitung jeder einzelnen Leistung, auf welche die einzelnen Prozesse ausgerichtet sind, sollte immer im Zusammenhang mit den betroffenen Personengruppen passieren.

Alle weiteren Prozesse fließen dann in Abstimmung mit diesen Gruppen kontinuierlich in das Unternehmen ein, wobei ich in weiterer Folge den Managementprozess genauer erklären möchte.

## 2.2 Drei Ebenen der Unternehmensführung nach Bleicher

Als Nachfolger von Prof. Dr. Dres. h.c. Hans Ulrich erweiterte Prof. emer. Dr. Dres. h.c. Knut Bleicher das von Prof. Ulrich entworfene Management-Modell um wesentliche Aspekte. Daraus resultierte, unter Berücksichtigung des Wandels in den Unternehmen und der Gesellschaft, ein Bezugsrahmen, der zwischen normativer, strategischer und operativer Dimension unterscheidet. Diese drei Elemente müssen in Bezug auf Aktivität, Struktur und Verhalten in Einklang gebracht werden, um eine erhöhte Wertsteigerung im Unternehmen realisieren zu können.

Eine, im Moment gerade starke Position eines Unternehmens, welches seine Erfolgspotenziale und Marktpositionen hält, sagt noch nichts darüber aus, ob auch Anstrengungen unternommen werden, neue, zukunftsführende Erfolgspotenziale zu erschließen. Die Bezugsgrößen für das strategische Management werden von der Unternehmenspolitik abgeleitet. Der Kernpunkt jeder strategischer Überlegung soll die Auslegung von Strukturen und Systemen des Managements sowie das Problemlösungsverhalten der ausführenden Personen sein.<sup>8</sup>

Die drei Ebenen der Unternehmensführung gliedern sich dementsprechend in die normative, strategische und in die operative Unternehmensführung.<sup>9</sup>

Als Hintergrund der normativen Unternehmensführung kann der grundsätzliche Werterhalt eines Unternehmens gesehen werden.

- Wofür wollen wir stehen?
- Was sind die zentralen Ziele des Unternehmens?

In der strategischen Unternehmensführung geht es darum, die vorhandenen Erfolgspotenziale zu sichern und neue zu schaffen. Diese Erfolgspotenziale müssen sich jedoch in dem Rahmen bewegen, welcher ihnen die normative Unternehmensführung vorgibt.

---

<sup>8</sup> Vgl. Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management, 2004, S.8 f.

<sup>9</sup> Vgl. Kassegger, Axel: Unterlagen Strategisches Management, Wintersemester 2010.

- Konkretisierung der Unternehmensvision in klare strategische Ziele und Programme
- Strategische Positionierung des Unternehmens auf Umfeldanalysen
- Ausarbeiten der strategischen Pläne nach Geschäftsfeldern und Funktionsbeschreibungen.
- Die operative Unternehmensführung verlangt eine bestmögliche Ausbeutung der erstellten Erfolgspotenziale in liquide Mittel bzw. Gewinn.

Die folgende Abbildung soll die Zusammenhänge der drei Elemente der Unternehmen in horizontaler Sicht widerspiegeln. In den Vordergrund soll hier in erster Linie die Kooperation (vertikal) und die Kommunikation (horizontal) gerückt werden und die sozial relevanten Inhalte zum Ausdruck bringen. Die Funktion des operativen Managements soll darin bestehen, die normativen und strategischen Vorgaben zu vollziehen.

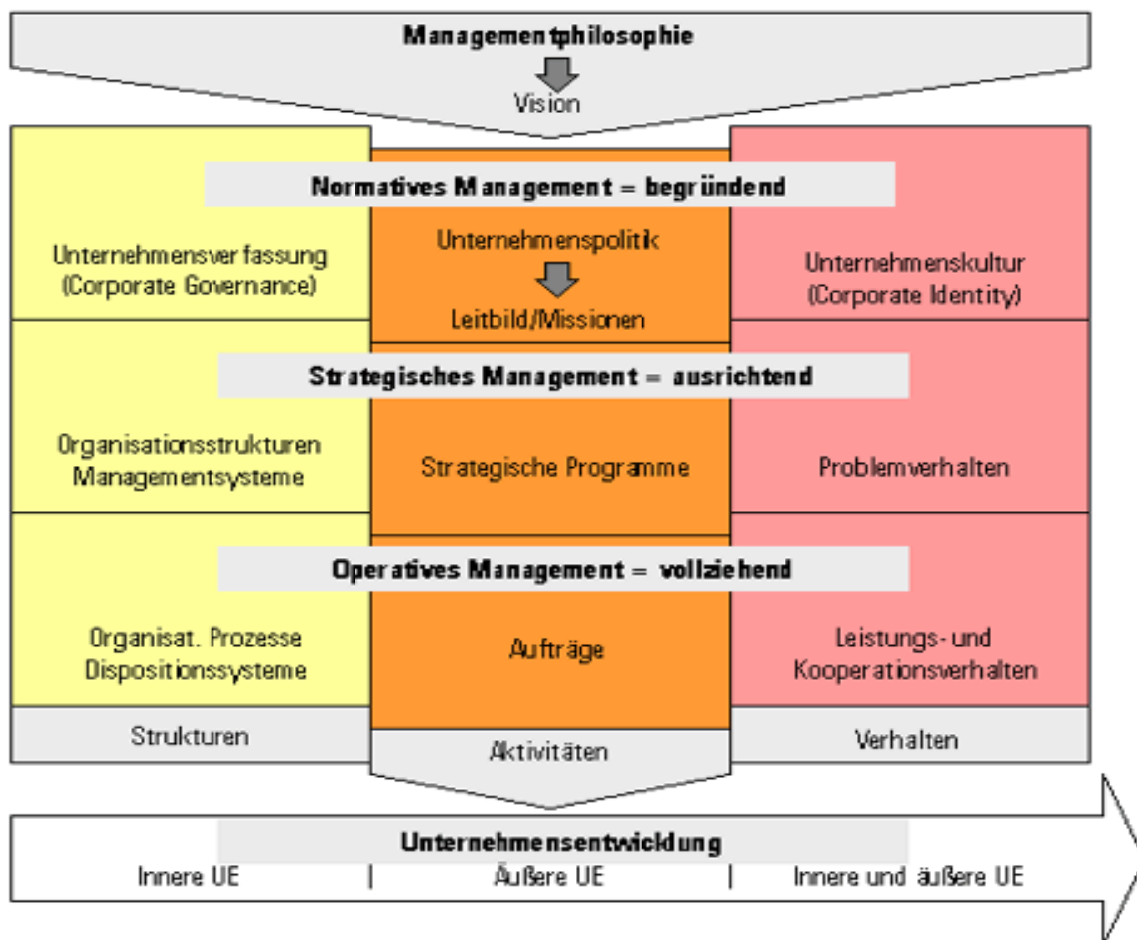


Abbildung 2: Zusammenhang strategischer Unternehmensführung

Quelle: Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management, 2004, S.83.

### 2.2.1 Normative Unternehmensführung

In diesem Schritt der Strategie werden Entscheidungen zusammengefasst, die nicht von übergeordneten Unternehmensentscheidungen sachlich begründet sind, sondern unter Einhaltung von Normen von den Verantwortungsträgern eines Unternehmens vorgegeben werden. Ziel des normativen Managements sollte es sein, das Selbstverständnis eines Unternehmens zu definieren und den Nutzen, den es seinen Trägern liefert, hervorzuheben. Die dadurch entstandenen Visionen, Missionen und Ziele, sind Gegenstände der normativen Unternehmensführung. Ebenfalls bilden die Unternehmensverfassung und Unternehmenskultur einen wichtigen Aspekt des Managementsystems.

Natürlicherweise nehmen Visionen in einem Unternehmen eine sehr große Bedeutung ein. Der Anspruch an eine Vision sollte aber sein, dass diese dem Unternehmen für einen möglichst langen Zeitraum zur Verfügung steht. In diesem Punkt liegt auch die eigentliche Schwierigkeit. Nicht nur die sich ständig ändernden Umfeldbedingungen erschweren das Gelingen einer Vision, sondern auch personelle Veränderungen. Langfristig kann dies überhaupt nur tragfähig sein, wenn sie den betroffenen Menschen genügend vermittelt wird.

Unternehmensgrundsätze oder Unternehmensleitlinien (Mission) bilden die schriftliche Umsetzung einer Vision. Diese Vorsätze sollen die formulierten Ziele und Normen plakativ gestalten und transparent machen. Ziele sollen aus einer möglichst großen Anzahl von Alternativen ausgewählt werden, da erst diese Ziele darüber Auskunft geben, was eigentlich erreicht werden soll. Alle darauffolgenden Entscheidungsprozesse werden von den formulierten Zielen geprägt.<sup>10</sup>

Die Unternehmenskultur prägt, im Gegensatz zu den schriftlich formulierten Zielen, eine Organisation. Diese soll von den Mitarbeitern verkörpert werden, ist jedoch abhängig von den Wertvorstellungen, Beweggründen und Leitsätzen der Unternehmensleitung, welche diese interpretiert und verinnerlicht haben muss. Hier werden die vorherrschenden Wertvorstellungen und Traditionen überliefert, welche auch von den Mitarbeitern und der Führungsebene gelebt und wahrgenommen werden. Man darf aber nicht vernachlässigen, dass die Unternehmenskultur mit der Zeit gewachsen ist bzw. über einem langen Zeitraum aufgebaut wurde. Zerstört kann diese Kultur aber in kurzer Zeit werden, denn sie ist im Wesentlichen von den Visionen der Unternehmensleitung geprägt.<sup>11</sup>

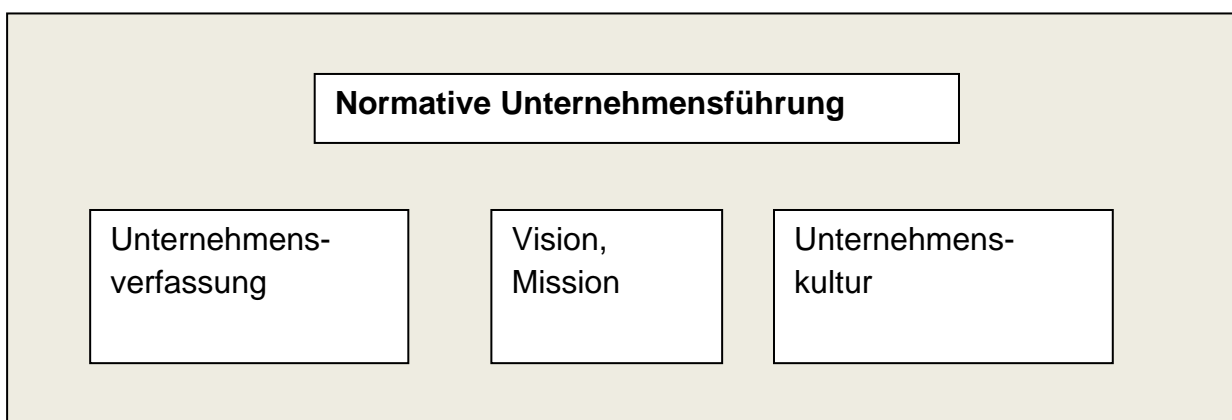
---

<sup>10</sup> Vgl. Hungenberg, Harald :Strategisches Management, 2004, S.27f.

<sup>11</sup> Vgl. Kötze, Alfred: Strategisches Management, 1997, S.32.



„Eine besonders große Bedeutung nimmt die Unternehmenskultur ein, wenn Unternehmen global tätig sind oder international tätig werden wollen. Als negatives Beispiel kann hier die Fusion von Daimler Chrysler genannt werden. Hier wollten der deutschgeprägte Daimler-Konzern seine Unternehmenskultur in einen amerikanischen Konzern nahtlos implizieren. Dies hatte zur Folge, dass Daimler im Jahre 2007 ca. 40 Mrd. Euro in ihr Unterfangen investiert hatten und die erhofften Erfolge am Absatzmarkt jedoch ausblieben. Bei diesen Zahlen waren die erlittenen Verluste in den vergangenen Jahren noch nicht mit eingerechnet.“<sup>12</sup>



**Abbildung 3: Ebene normativer Unternehmensführung**

Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an: Bergmann, Reiner; Bungert, Michael: Strategische Unternehmensführung, 2011, S.24.

## 2.2.2 Strategische Unternehmensführung

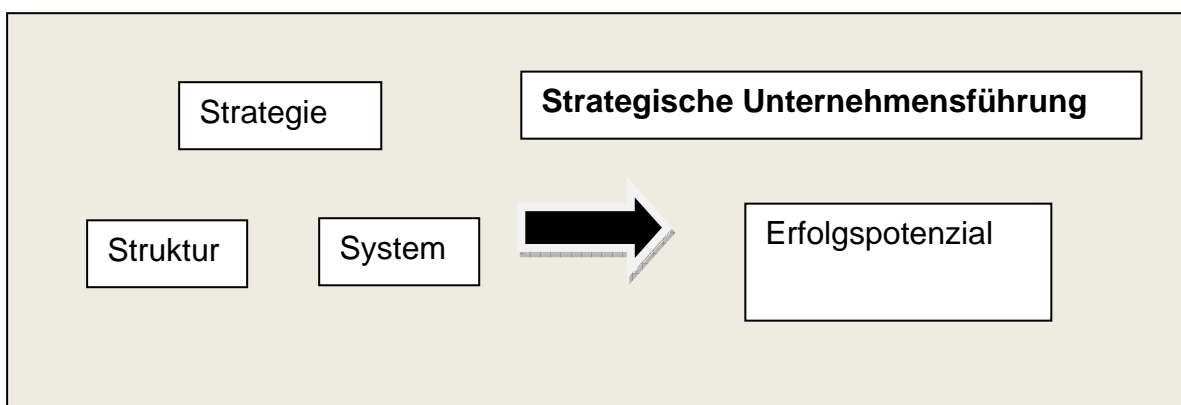
Diese Führungsaufgabe verlangt dem Management besonders viel ab, da es für den Erfolg eines Unternehmens steht. Es zielt darauf ab, die Marktposition des Unternehmens zu bestimmen und dadurch Vorteile im Wettbewerb aufzubauen, diese wiederum müssen langfristig bestehen können.

Auf dieser Ebene entwickelt ein Unternehmen eine Vorgehensweise, die ihre Ziele verfolgt und auch Rückmeldungen gibt, ob diese erreicht werden konnten. Der wesentliche Inhalt darin besteht in Aufbau, Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der Erfolgspotenziale. Hierzu werden Strategien entworfen, welche dann in den dafür geschaffenen Strukturen und Systemen umgesetzt werden. Im Ergebnis spiegeln sich die Marktposition (externe Ausrichtung) und die Ressourcenbasis (interne Ausrichtung), welche vom Unternehmen

<sup>12</sup> <http://diepresse.com> Abruf am 07.06.2011.

angestrebt wurde, wider. Insbesondere die Ressourcenbasis nimmt hierbei einen wichtigen Stellenwert ein, denn die gesetzten Aufgaben können nur durch die verfügbaren Ressourcen umgesetzt bzw. abgedeckt werden.<sup>13</sup>

Dadurch wird ein langfristig (Planungshorizont 3 bis 5 Jahre) orientierter Handlungsrahmen erschlossen, an dem sich wiederum die operativen Tätigkeiten ausrichten können. Wichtig dabei ist die Gestaltung der Erfolgspotenziale, welche sich durch die Organisation eines Unternehmens gestalten. Deswegen wird die Gesamtaufgabe eines Unternehmens ausschließlich in einzelne Teilaufgaben unterteilt sowie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen auf die unterschiedlichen Ebenen der Führung und Mitarbeiter im Unternehmen sinnvoll verteilt. Diese Aufgaben müssen danach regelmäßig koordiniert werden. Daher ist eine gute Organisationsgestaltung in einem Unternehmen eine zentrale Aufgabe, da dadurch effiziente Strukturen und Prozesse geschaffen werden bzw. entstehen. Diese wiederum sind Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie.



**Abbildung 4: Strategischen Unternehmensführung**

Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an: Bergmann, Reiner; Bungert, Michael: Strategische Unternehmensführung, 2011, S.24.

Das strategische Management bestimmt grundsätzlich die Richtung, wohin das Unternehmen gehen soll und hat gegenüber dem operativen Management somit einen langfristigen Charakter. Als Problem kann allerdings angesehen werden, dass trotz der hierarchischen Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Management die Trennlinie nicht korrekt angegeben werden kann. Die Aufgaben, welche es zu lösen gibt, überlappen sich teilweise oder sind sehr eng aneinander gelegt. Dies spiegelt sich vor allem dort wider, wo die Ziele vom strategischen Management auf die operative Ebene übernommen werden müssen. Diese Schnittstellen hängen ins besonders davon ab, wie gründlich die Ziele zuvor formuliert wurden und wie konkret diese Ziele auch sind. Werden

<sup>13</sup>Vgl. Bergmann, Reiner; Bungert, Michael: Strategische Unternehmensführung, 2011, S.24f.

konkrete Maßnahmen vorgegeben, können diese nur verfeinert werden. Wenn der Spielraum aber größer gesetzt wird bzw. wenig konkrete Maßnahmen kommuniziert werden, liegt eine wesentlich höhere Gestaltungsmöglichkeit vor.<sup>14</sup>

### 2.2.3 Operative Unternehmensführung

In dieser Form der Unternehmensführung werden die Ziele, welche im strategischen Management konkretisiert wurden, durchgeführt. In der Regel hat die operative Planung einen eher kurzfristigen Charakter, welcher sich ca. über ein Jahr hinweg erstreckt. Die Ziele und gesteckten Maßnahmen müssen für einzelne Bereiche in einem Unternehmen erarbeitet werden. Außerdem werden die einzelnen Funktionsbereiche bestimmt und abgegrenzt. Verantwortlich für diese Aufgaben sind im Allgemeinen die jeweiligen Bereichs- bzw. Abteilungsleiter. Dies ist eine der wichtigsten Aufgaben im Unternehmen, da die verschiedenen Führungskräfte und Mitarbeiter sich auf die an Ihre gestellten Aufgaben konzentrieren müssen und gemeinsam daran arbeiten. Durch ihren kurzfristigen Charakter ist es schwierig, die umgesetzten Maßnahmen zu beeinflussen bzw. diese richtig zu deuten. So kann z.B. ein kurzfristiger Umsatzrückgang viele Gründe haben. Es kann zum Beispiel ein neuer Mitbewerber in den Markt eingetreten sein, die eigene Qualität ist gesunken, oder das Kaufverhalten der Kunden hat sich geändert. Für jeden dieser Fälle wäre eine andere Lösung anzudenken, welche erst richtig bewertet werden muss, um danach in die Prozesse einzufließen.<sup>15</sup>

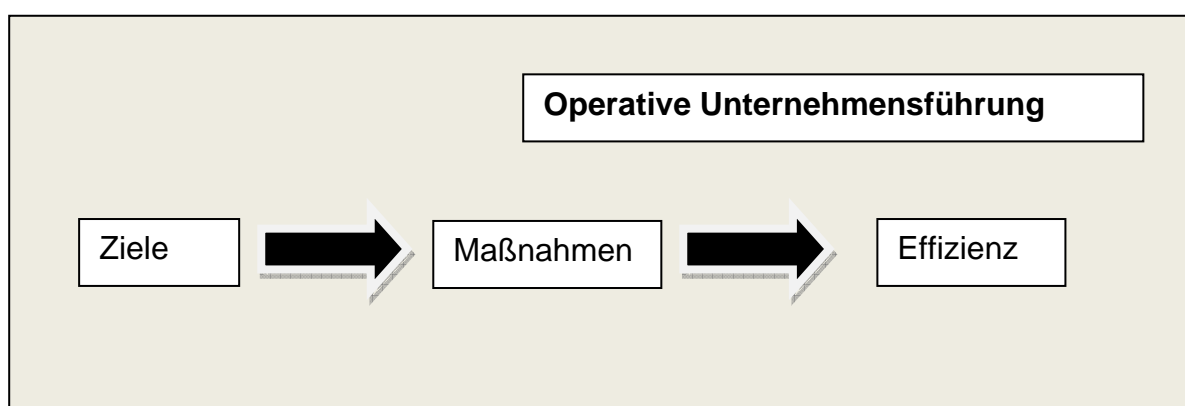


Abbildung 5: Operative Unternehmensführung

Quelle. Eigene Darstellung angelehnt an: Bergmann, Reiner; Bungert, Michael: Strategische Unternehmensführung, 2011, S.24.

<sup>14</sup> Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, 2004, S.44 f.

<sup>15</sup> Vgl. Bergmann, Reiner; Bungert, Michael: Strategische Unternehmensführung, 2011, S.24f.

So entsteht ein ganzheitliches Modell, wo sich die wesentlichen Entscheidungen der Unternehmensführung in Aufgabenfelder bündeln. Die hier entstandenen Ebenen sind in ständiger Kommunikation miteinander und werden von der jeweiligen oberen Ebene hierarchisch gelenkt. Diese setzen den Rahmen für die unteren Ebenen, also die normative Unternehmensführung für die strategische Unternehmensführung und diese wiederum für die operative Unternehmensführung. Durch ständige Kommunikation miteinander führt dies auch dazu, dass die übergeordneten Aufgaben verwirklicht werden.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung, 1987, S.20f.

## 2.3 Strategien Unternehmensführung nach Gälweiler

Um den Ansatz von Prof. Dr. Gälweiler gegenüber anderen strategischen Steuerungssystemen richtig beurteilen zu können, ist es wichtig, das Grundproblem, mit dem sich die strategische Planung beschäftigt, zu verstehen. Es ist in der heutigen Zeit fast unmöglich, sich an reine Daten aus dem Rechnungswesen sowie anhand von Bilanz- und Finanzgrößen zu orientieren. Eine reine Versteifung auf diese Daten wäre zwangsläufig irreführend und würde das Unternehmen systematisch fehlleiten. Deshalb bezieht Gälweiler in die Führungsaufgaben auch die Erfolgssteuerung mit einer langfristigen Liquiditätswirkung mit ein. Die Erfolgs- und Liquiditätssteuerung, welche zeitlich von der vorangegangenen Steuerung der Erfolgspotenziale überlagert wird, macht es notwendig, sämtliche Faktoren zu strukturieren. Die Faktoren dienen ebenfalls zum Identifizieren und Beurteilen, wie man es von der Buchhaltung auch versteht, für die Messung, Beurteilung und Steuerung des Erfolges. Für die Geschäftsführung ist es charakteristisch, wichtige operative Daten zu haben, welche nicht erst die Wirkung, sondern viel früher die bereits erkennbaren Ursachen registriert. Eine Orientierung an strategischen, notwendigen Anpassungsentscheidungen, an denen bereits Erfolgswirkungen registriert wurden, kommt in der heutigen Zeit zu spät. Die aus den Erfolgspotenzialen erkennbaren Hinweise verändern sich viel zu schnell, um sich adäquat daran anpassen zu können. Die dadurch entstehenden Schwierigkeiten bei der Unternehmensführung, welche an operative Größen orientiert ist, sind vom Prinzip her nicht lösbar. Im schlechtesten Fall steigern sich die Unternehmen in eine ungewollte, sich fortsetzende, kumulierte, instabile Lage, welche die Fortsetzung des Unternehmens gefährden kann. Operative Geschäftsdaten, so wichtig sie auch für den laufenden Betrieb sind, lassen oft die eigentlichen strategischen Probleme nicht im angepassten Maße erscheinen. Für die heutigen Umweltbedingungen sind sie immer weniger geeignet und verlieren ihre Grundlage für die strategische Führung in einem Unternehmen.<sup>17</sup>

Die Eigenständigkeit der strategischen Unternehmensführung besteht darin, ihre eigenen Orientierungsgrundlagen zu haben, welche es gestatten, die strategischen Probleme zum frühesten Zeitpunkt, oder besser noch, im Kern ihrer Entstehung zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten. Die entstehenden Entscheidungen haben langfristig bessere Erfolgswirkungen, als wenn man die gleichen Entscheidungen an den ausgegebenen misst und trifft.<sup>18</sup>

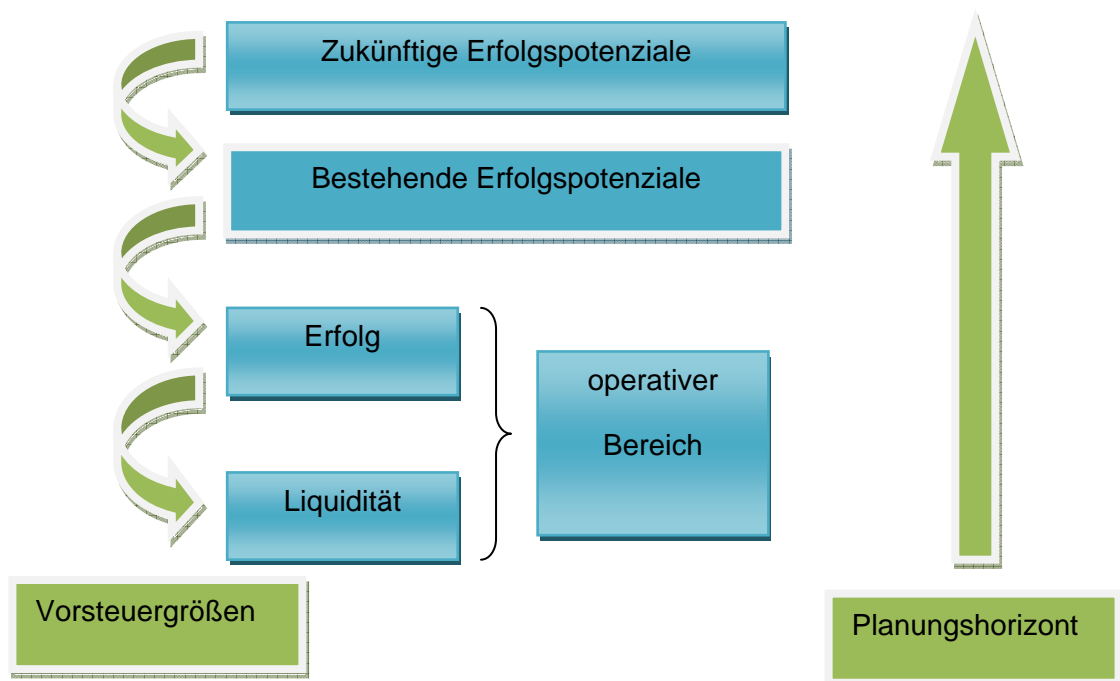
---

<sup>17</sup> Vgl. Gälweiler, Aloys: Strategische Unternehmensführung, 2005, S.28ff.

<sup>18</sup> Vgl. Ebd. S.46.

## Erfolgspotenziale

„Allgemein betrachtet, sind Erfolgspotenziale das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.“<sup>19</sup> Leider haben die dafür notwendigen Voraussetzungen die Eigenschaft, dass ihre Installierung einen erheblichen Zeitraum in Anspruch nimmt, welche nicht beliebig gekürzt werden kann. Vor allem zählen Produktentwicklungen, Aufbau von Kapazitäten, von Marktpositionen, von gut strukturierten und funktionierenden Organisationen usw. Als wichtigster Punkt kann aber die Marktposition hervorgehoben werden, da ihr Aufbau und ihre Erhaltung eine dominierende Rolle bei den Erfolgspotenzialen spielt. Würden diese Erfolgspotenziale erst kurzfristig geschaffen werden, wenn sie bereits dringend bei der Planung anhand der zu erwartenden Erfolgsdaten fehlen, würde dies eine negative Wirkung auf das Unternehmen ausüben. Deshalb haben die strategischen Aufgaben in einem Unternehmen eine sehr große Bedeutung, da Fehlentscheidungen und Versäumnisse unter normalen Umständen nicht mehr zu verbessern oder nachholbar sind, wenn sie erst zu dem Zeitpunkt bemerkt werden, wenn sie in der operativen Datenerfassung bereits auftreten.



**Abbildung 6: Zusammenhang der Erfolgspotenziale und operativen Größen**

Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an: Kassegger, Axel: Unterlagen Strategisches Management, Wintersemester 2010.

Die Abbildung zeigt das Zusammenspiel von Erfolgspotenzialen und Steuerungsgrößen, wie den Erfolg und die Liquidität. Die jeweilige nachfolgende Stufe orientiert sich an der Basis

<sup>19</sup>Gälweiler, Aloys: Strategische Unternehmensführung, 2005, S.26.

der darüber liegenden Stufe. Im Gegensatz dazu verhält sich der Planungszeitraum. Dieser nimmt mit den höher liegenden Stufen zu, d.h. er wird länger.

Die bestehenden und neuen Erfolgspotenziale müssen auch genauer beleuchtet werden. Maßgeblich dafür ist die Erfolgsvorsteuerung mittels der bestehenden Erfolgspotenziale, welche aber auch ihre Grenzen hat. Diese Grenzen ergeben sich dort, wo es aufgrund technologischer Änderungen Nachahmungseffekte gibt, welche sich auf die Änderung des Nachfrageverhaltens auswirken können. Dadurch müssen immer neue Erfolgspotenziale geschaffen werden, um neue oder neuere Produkte und/oder neue Märkte mit ein zu beziehen.

Kritisch hingegen muss aber betrachtet werden, dass die bestehenden Erfolgspotenziale nicht zukünftige Erfolgspotenziale überstrahlen. Denn die bestehenden Potenziale spiegeln sich in der Marktposition bzw. im Marktanteil wider. Daraus resultieren Kostenerfolge, welche von den Erfahrungswerten herkommen. Durch diese Effekte steigen die Erträge, welche wiederum sich positiv auf den Gewinn auswirken. Anhand dieser positiven Zeichen besteht die Gefahr, dass z.B. wichtige Projekte in der Technologieforschung nicht weiter verfolgt oder gänzlich auf diese verzichtet wird. Als Beispiel kann hier Nokia genannt werden. Nokia produzierte zu Beginn des 20. Jahrhunderts Gebrauchsgegenstände, wie z.B. Gummistiefel und Fahrradreifen. Nach dem Zusammenschluss der ursprünglichen Papierfabrik und der Finnischen Rubber Works wurde der Grundstein für das heute bekannte Unternehmen gelegt. 1981 entstand in Skandinavien das erste Mobilfunknetz, und Nokia stellte zunächst nur Autotelefone her. Erst 1987 erkannte man die Marktchancen und entwickelte die ersten Mobiltelefone. Im Jahr 2009 hielt Nokia noch einen Marktanteil von über 36 Prozent. Bereits ein Jahr später, sank der Anteil auf nur noch 28,4 Prozent.<sup>20</sup> Nokia hat den gesamten Handytrend, vor allem aber den Trend in das Smartphone-Segment nicht rechtzeitig realisieren können. Vor allem Apple hat mit seinem iPhone den Geschmack der Käufer getroffen und ringt Nokia immer mehr Marktanteil ab.<sup>21</sup>

Dieses Beispiel zeigt eindeutig die Gefahr der bestehenden Erfolgspotenziale, wenn sich ein Unternehmen darauf ausruht. Es ist von einer sehr großen Bedeutung für ein Unternehmen, sich mit zukünftigen Erfolgspotenzialen zu beschäftigen, um nicht einen Konsumtrend zu verschlafen. Denn die neu aufgebauten Erfolgspotenziale müssen im richtigen Moment die „alten“, bestehenden Erfolgspotenziale ablösen.

---

<sup>20</sup> Vgl. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=904729> Abruf am 13.12.2011

<sup>21</sup> Vgl. <http://www.mobile-next.de/News/Handys-Smartphones> Abruf am 10.06.2011.

## 2.4 Normstrategien

Der Begriff der Normstrategie beruht auf den grundlegenden Werken von Porter zum strategischen Management. Diese Werke legten das Fundament für nachfolgende Arbeiten zum strategischen Management, aus denen wiederum die Normstrategien hervorgehen. Daher ist eine allgemein hin bekannte und gültige Definition, was unter Normstrategien verstanden werden soll, nicht möglich und hängt immer vom jeweiligen Ansatz des Autors ab. Jedoch haben all diese Ansätze eines gemeinsam: Sie besitzen eine generelle Anwendbarkeit, haben einen normativen Charakter und beruhen auf ausgeprägten theoretischen Basen. Sie werden, je nach Problemstellung, für verschiedene Strategien herangezogen und, je nach Konstellation, für die eine oder andere Normstrategie empfohlen.<sup>22</sup>

Den Hintergrund für die Normstrategie nach Porter bildet die „Industrial Organisation Theorie“. In diesem Werk beschäftigt sich Porter mit der grundlegenden und schwerpunktmäßigen Analyse der Branchenstruktur. Porter untersucht die strukturellen Charakteristiken einer Branche sowie deren Wettbewerbsintensität und Wettbewerbsdynamik. Dadurch wurden fünf Wettbewerbskräfte, welche das Kräfteverhältnis, Wettbewerbsintensität und Rentabilität einer Branche bestimmen. Die Reihenfolge dieser ökonomischen und technischen Strukturmerkmale hängen von den jeweiligen Branchen ab.

- Bedrohung durch neue oder branchenfremde Wettbewerber
- Grad der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte
- Verhandlungsstärke der Abnehmer
- Verhandlungsstärke von Lieferanten

Um in diesen Wirkungsbereichen bestehen und hier durch eine gefestigte Branchenposition höhere Kapitalrendite erzielen zu können, sollte das Unternehmen eine von drei generischen Wettbewerbsstrategien verfolgen.

- Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Nischenstrategie

---

<sup>22</sup> Vgl. Feldmann, Christoph: Strategisches Technologiemanagement, S.71ff.



Es kann jede der drei generischen Wettbewerbsstrategien erfolgreich sein, jedoch besitzt jeder Strategietyp einen grundlegenden anderen Ansatz, und daher ist es nicht möglich, mehrere Strategietypen gleichzeitig zu verfolgen. Ein Unternehmen muss sich also für eine Alternative entscheiden, ansonsten kann es in eine Position kommen, wo es keine spezifischen Wettbewerbsvorteile hat und „zwischen den Stühlen“ sitzt.<sup>23</sup>

#### 2.4.1 Kostenführerschaft

Die Strategie der Kostenführerschaft basiert im Wesentlichen auf den Erfahrungen bzw. Lernkurveneffekten. Sie richtet sich danach aus, der kostengünstigste Anbieter zu sein bzw. zu werden. Hier kann ein Betriebsgrößenvorteil eines Unternehmens ausschlaggebend sein. Wenn das Unternehmen dadurch die niedrigen Kosten innerhalb der gesamten Branche hat, kann/soll es diese auch am Markt verwirklichen. Auf keinen Fall dürfen aber Qualitäts- und Serviceaspekte und sämtliche andere Kundenservicemaßnahmen außer Acht gelassen werden. So bilden die niedrigen Kosten im Vergleich zu den Mitbewerbern die durchgehende Linie dieser Strategie. Wenn diese Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann bzw. wenn sich das Unternehmen in einer überdurchschnittlichen Ertragssituation befindet, bietet der Kostenvorteil einen gewissen Schutz vor marktmächtigen Abnehmern und Lieferanten.<sup>24</sup>

In den meisten Fällen kann eine Kostenführerschaft nur mit einem aggressiven Aufbau der entsprechenden Produktionskapazitäten beginnen. In der weiteren Folge müssen die Produktionskosten (variable und Gemeinkosten) streng kontrolliert werden, auch ist eine Verringerung der Kosten in den Bereichen der Forschung und Entwicklung, Werbung, Vertrieb usw. damit verbunden. Eine solche Position geht aufgrund der erforderlichen Betriebsgröße meist auch mit der Position des Marktführers einher. Zusätzlich kann eine breite Aufstellung des Sortiments, welche eine Befriedigung aller Nachfragegruppen mit sich ziehen würde, förderlich sein. Dies würde Vorteile aus der Verteilung von Kosten bringen, vor allem bei den Fixkosten. Wenn auf viele Produkte die erforderlichen Mengeneffekte verteilt werden, können bessere Erträge eingebracht werden.<sup>25</sup>

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Mengenverlauf eines Produktes im Bezug auf die Stückkosten. Da in der Regel eine massive Einstiegsinvestition in branchenübliche

---

<sup>23</sup> Vgl. Porter, Michael Eugen: Competition in Global Industries, 1986.

<sup>24</sup> Vgl. Porter, Michael Eugen: On Competition, Boston, 1998, S.35.

<sup>25</sup> Vgl. Porter, Michael Eugen: Competitive Strategy, 1980, S.35f.

Ausrüstungen bzw. Maschinen erforderlich ist, können dabei zu Beginn erhebliche Verluste entstehen. Wenn jedoch die Kostenführerschaft erreicht ist, bringt sie hohe Erträge.

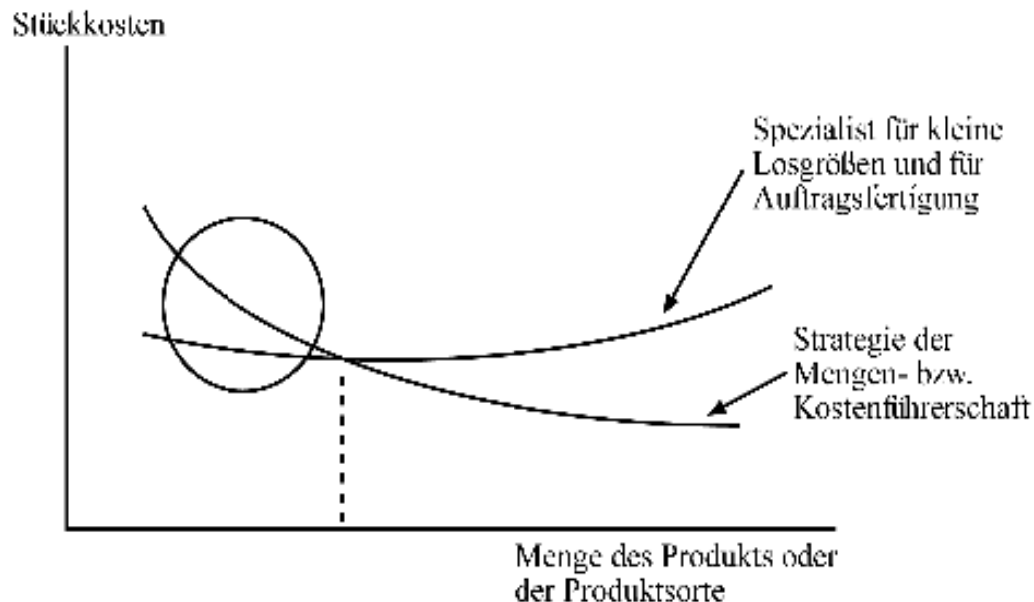


Abbildung 7: Mögliche Kostenfunktion

Quelle: [http://www.uni-weimar.de/medien/medman/sites/ss2000/planspiel/planspiel\\_content/team\\_a/wettbewerb.htm](http://www.uni-weimar.de/medien/medman/sites/ss2000/planspiel/planspiel_content/team_a/wettbewerb.htm)  
Abruf am 11.06.2011.

Diese Rahmenbedingungen der Kostenführerschaft bergen jedoch ein gewisses Risiko in sich. Möglicherweise werden dadurch technische Fortschritte in die getätigten Investitionen und die dadurch entstehenden Lernprozesse entwertet. Durch den Druck, die Kosten so gering wie möglich zu halten, besteht die Gefahr, dass Produkte bzw. verfahrenstechnische Änderungen zu spät gesehen und ersetzt werden. Durch die damit entstehenden Mehrkosten kann der zuvor erworbene Vorteil gegenüber seinen Mitbewerber verloren gehen.<sup>26</sup>

Wenn die beste Kostenführerschaft sowie die beste Kostenposition erlangt ist, grundsätzlich ein realisierbares Ziel, gilt der Zeitpunkt der Entscheidung von wesentlicher Bedeutung. Sollten mehrere Unternehmen diese Strategie verfolgen, werden zwangsläufig ruinöse Bedingungen am Markt entstehen. In einer solchen Situation ist von lang anhaltenden Preiskämpfen auszugehen, welche meistens nicht von den effizientesten Unternehmen gewonnen werden, sondern von jenen Unternehmen, die über die besten Kapitalreserven

<sup>26</sup> Vgl. Porter, Michael Eugen: Wettbewerbsstrategie, 1999, S.45f.

verfügen. Insbesondere technologieträchtige Unternehmen, die einen hohen Anteil an Fixkosten haben, beispielsweise durch die erforderliche Sicherheitstechnik, können in einem ruinösen Konkurrenzkampf nicht lange bestehen. Deshalb sollte eine solche Wettbewerbsstrategie nur unter bestimmten Voraussetzungen erfolgen. Eine solche Voraussetzung ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen früh in ein spezielles Marktsegment eintritt und sich auf bestimmte Standardprodukte stützt.<sup>27</sup>

Für mittelständische Unternehmen bietet die Strategie der Kostenführerschaft einen geringen Anreiz, da sie aufgrund der erforderlichen Betriebsgröße nicht mit großen Konzernen konkurrieren können.

Eine Kostenführerschaft ist nur dann anzustreben wenn:

- Manuelle Tätigkeiten einen großen Umfang einnehmen und die Lernkurveneffekte in großem Ausmaß realisiert werden können.
- Auf große Serienfertigungen, mit großen Mengen zurückgegriffen werden kann und
- Bereits erprobte Technologien in neuen Anwendungsbereiche verwendet werden können.

Außerdem muss darauf hingewiesen werden, dass mögliche Kostensituationen aufgrund vorhandener oder noch zu beschließender Gesetze bzw. Verordnungen (wie z.B. Emmissionsgesetz) entstehen und diese möglicherweise Auswirkungen auf das Unternehmen haben.<sup>28</sup>

Ein weiterer Aspekt ist der Zugang zu billigen Rohstoffen. Bei einem hohen Automatisierungsgrad liegt ein wesentlicher Bestandteil der Fixkosten in der Beschaffung von Rohstoffen. Hier kann durch die Änderung der politischen Lage, welche sich z.B. zurzeit im arabischen Raum vollzieht, ein weiterer Risikofaktor auftreten.

## 2.4.2 Differenzierung

In der Differenzierungsstrategie wird nach dem Ziel gestrebt, seine Produkte und/oder Dienstleistungen des Unternehmens von den Mitbewerbern abzuheben. Hier sollte ein Zustand erreicht werden, der es ermöglicht, eben diese einzigartigen Produkte und/oder Dienstleistungen anzubieten. Produkte müssen bei den Kunden einen erfahrbaren Zusatznutzen stiften, für den der Kunde auch bereit ist, einen höheren Preis zu zahlen. So

---

<sup>27</sup> Vgl. Sonnenschein, Martin: Strategien für neue Geschäfte, 2001, S.159ff.

<sup>28</sup> Vgl. Börner, J. Christoph: Strategisches Bankmanagement, 2000, S.277.

setzt die Differenzierungsstrategie dort an, wo am Produkt bzw. bei den Produkteigenschaften die Qualität, Design, Kundenservice, Lieferzeit bis hin zur neuen und einzigartigen Technologie in den Vordergrund rücken. Wenn dann Kunden an ein Produkt gebunden sind (z.B. Markenbindung), schirmt diese Strategie gegenüber dem Wettbewerb der Konkurrenz ab. Durch die gewonnene Kundenloyalität an eine Marke oder Dienstleistung können überdurchschnittliche Renditen erzielt werden.<sup>29</sup>

Grundsätzlich können zwei unterschiedliche Ausprägungen genannt werden:<sup>30</sup>

- Differenzierung auf Basis überlegener Produkte und
- Differenzierung auf Basis bestehender Kundenbeziehungen.

Eigenschaften können, wie bereits oben genannt, das Design oder der Markenname sein. Porter zählt aber auch den persönlichen Kundenkontakt und die Pflege dieser Beziehung dazu, aber auch die Integration des Kunden in die eigene Forschung und Entwicklung. Die Differenzierung sollte auf so vielen Ebenen wie möglich basieren, jedoch aber nur in Dimensionen, die auch für den Abnehmer von Bedeutung sind.<sup>31</sup>

Der Lohn einer guten und erfolgreichen Differenzierungsstrategie ist praktisch eine Monopolstellung, welche damit verbunden ist, seine Preisvorstellungen durchzusetzen, welche wiederum die Preiselastizität verringert. Unternehmen gelangen so zu überdurchschnittlichen Ergebnissen, wenn sie es schaffen, die Mehrkosten (Kosten der Einmaligkeit) unter den erzielbaren Preisprämien zu halten. Vor allem sind, neben den gestiegenen Stückkosten, auch die Kosten des Komplexitätszuwachses zu nennen, die durch die Vielfalt des Produktions- und Vermarktungsprozesses verursacht werden.

Die Grenzen der Differenzierungsstrategie sind im sogenannten Over-Engineering begraben. Hier treten eingeschränkte Möglichkeiten auf, die den Produktnutzen immer weiter steigern wollen, um damit den relativen Differenzierungsvorsprung, gegenüber der Konkurrenz aufrechtzuerhalten, auch wenn dieser von den Kunden nicht mehr in Anspruch genommen wird. Die Produktmerkmale werden immer mehr verbessert, aber eine Steigerung des Kundennutzens wird dadurch nicht mehr bewirkt. Daraus resultiert eine mangelnde Akzeptanz des zusätzlich angebotenen Nutzens, der aber letztendlich keinen Beitrag zur Durchsetzung höherer Preise leistet.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Schoetzke, Florian: Bedeutung der Wettbewerbsstrategien für die Produktion, 2002, S.12.

<sup>30</sup> Vgl. Homburg, Christian; Krohmer, Harley: Marketingmanagement, 2003, S.413.

<sup>31</sup> Vgl. Porter, Michael Eugen: Competitive Strategy, 1980, S.37.

<sup>32</sup> Vgl. Niederauer, Christian: Aktuelle Relevanz der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter, 2003, S.6.

### 2.4.3 Nischenstrategie

Bei dieser Strategie wird im Gegensatz zu den bereits dargestellten Strategien nicht auf eine branchenweite Strategie gezielt, sondern auf eine bestimmte Marktnische. Ein Unternehmen geht davon aus, dass es in dieser Nische entweder eine Differenzierung oder eine Kostenführerschaft erreichen kann im Gegensatz zu den branchenweit operierenden Konkurrenten.<sup>33</sup>

Das Unternehmen konzentriert sich auf folgende Segmente:

- Eine bestimmte Abnehmergruppe,
- einen bestimmten Teil des Produktprogramms und/oder
- einen geographisch abgegrenzten Markt.

Es konzentriert und orientiert sich nur auf die hier genannten Segmente, aber nicht an der gesamten Branche.

Die Vorteile einer solchen Konzentration auf Nischen ergeben sich aus den oben angeführten Vorteilen (Differenzierung, Kostenführerschaft).

Allerdings entstehen auch gewisse Risiken, die eine solche Strategie mit sich bringt. Es könnten Kostenunterschiede entstehen, wenn im Segment zu breit aufgestellt wurde und die Kostenvorteile in diesem verschwinden. In dem ausgewählten Segment verschwindet der Differenzierungsbedarf, und das Segment passt sich dem Bedarf der Branche an. Außerdem bestünde die Möglichkeit, dass sich das Segment spaltet, da sich die Mitbewerber innerhalb des Segments noch stärker spezialisieren.<sup>34</sup>

#### **Unvereinbarkeitshypothese:**

Wie bereits im Kapitel 2.3 erwähnt, geht Porter in seinem Ansetzen davon aus, dass sich Unternehmen für eine Strategie entscheiden müssen, da sonst die Gefahr besteht, „zwischen den Stühlen“ zu sitzen. Diese Situation wäre für ein Unternehmen äußerst schlecht, wenn es mit folgenden negativen Erscheinungen zu kämpfen hätte:

- Dem Unternehmen fehlen die Marktanteile für eine Kostenführerschaft.
- Um die Notwendigkeit von geringen Kosten auszublenden, fehlen dem Unternehmen branchenweite Differenzierungsmerkmale.

---

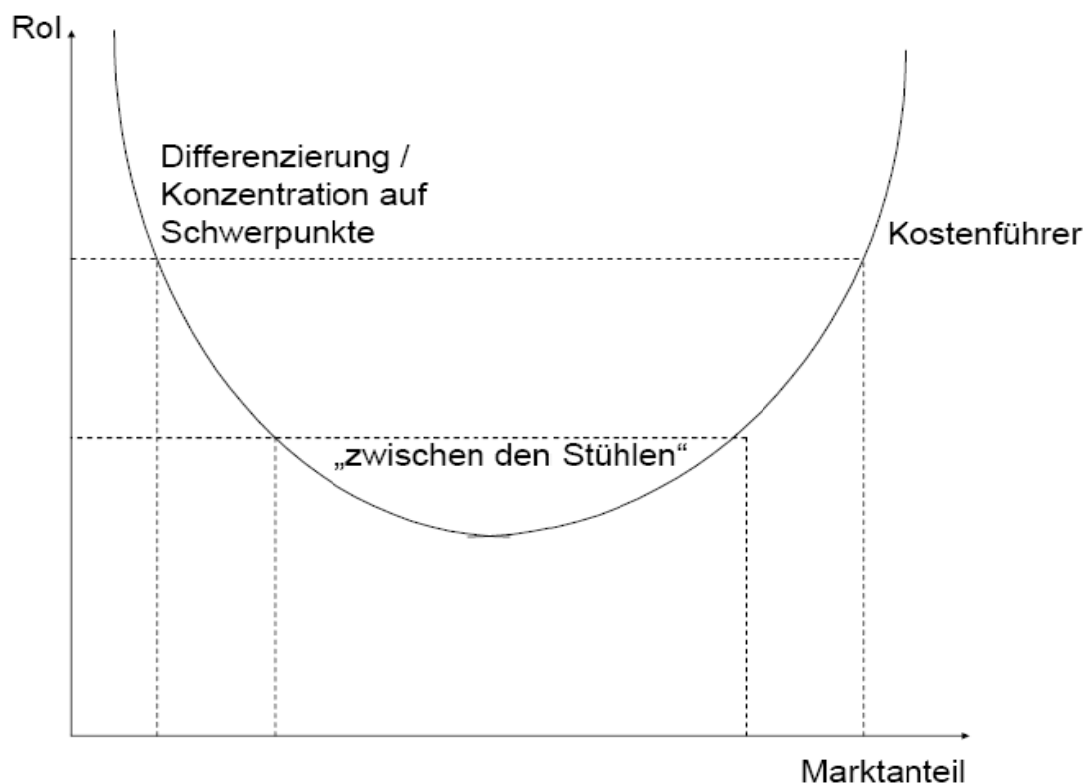
<sup>33</sup> Vgl. <http://people.ee.ethz.ch/~ulrichta/Porter.pdf> Abruf am 12.06.2011.

<sup>34</sup> Vgl. Buchholz, Liane: Strategisches Controlling, 2009, S.263.

- Um einen Kostenvorsprung oder eine Differenzierung in einem oben genannten Segment zu erreichen, hat das Unternehmen die Konzentration auf die Schwerpunkte versäumt.

Dadurch attestiert Porter den Unternehmen, die „zwischen den Stühlen“ sitzen, eine deutlich niedrigere Rentabilität als den Unternehmen, die sich spezialisiert haben. Er betrachtet die erwirtschaftete Rentabilität seiner aufgeworfenen Strategien im Verhältnis zu den damit erlangten Marktanteilen. Es wird beschrieben, dass in einer Vielzahl von Branchen kleine Unternehmen, die sich ein Nischensegment erarbeitet haben oder sich differenzieren konnten, sowie die größeren Unternehmen, die eine Kostenführerschaft erreicht haben, am rentabelsten sind. Hingegen sind Unternehmen, die eine mittlere Größe haben, am wenigsten rentabel.<sup>35</sup>

Diese Aussagen soll die nachfolgende Abbildung verdeutlichen und grafisch darstellen.



**Abbildung 8: Beziehung zwischen Marktanteil und Rentabilität**

Quelle: <http://de.academic.ru/dic.nsf/dewiki/950526> Abruf am 12.06.2011.

<sup>35</sup>Vgl. Buchholz, Liane: Strategisches Controlling, 2009, S.263.

### 3 Strategisches Controlling

Das strategische Management beschäftigt sich mit der Orientierung eines Unternehmens, welches seine Prozesse an die Umwelt anpasst, um eine bessere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. um diese zu steigern. Eine Strategie entscheidet in einem gegenwärtigen Zeitabschnitt, welchen Weg das Unternehmen in Zukunft gehen will, um einen zukünftig angestrebten Platz zu erreichen. Wenn dies als zeitlich unbegrenzter Planungsrahmen angesehen wird, kann erst das Controlling die vorgegebenen Schritte in Maßnahmen umsetzen.<sup>36</sup>

Die institutionalisierten Controllingprozesse überprüfen fortlaufend die Prozesse auf ihre Gültigkeit und passen diese gegebenenfalls an die sich verändernden Umweltbedingungen an. Dabei ist es wichtig, dass sich das Unternehmen die für den anvisierten Zielmarkt geltenden Erfolgsfaktoren, welche kritisch werden können, unbedingt vor Augen führt und diese auch beachtet. Sollte die im operativen Controlling gesetzten Korrekturmaßnahmen nicht ausreichen, wird eine Anpassung des strategischen Zielrahmens durch das strategische Controlling gefordert. Hier wird deutlich gemacht, dass sich das operative und das strategische Controlling nicht entkoppeln lassen, seitdem gemeinsam ein Unternehmen gestalten. Beide Instrumente müssen nicht nur mit der Gegenwart fertig werden, sondern um den langfristigen Erfolg zu sichern, auch die Zukunft beherrschen.<sup>37</sup>

Generell ist das strategische Controlling langfristig auszurichten. Eine dauerhafte Existenzsicherung durch Suche und/oder Erhalt von den bereits im Kapitel 2.2 erwähnten Erfolgspotenzialen zählt als Zielsetzung des Controllings. Das Controlling dient zur Optimierung der strategischen Unternehmensführung und nimmt somit auch aktiv Einfluss auf den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens. Dadurch ergeben sich die nachfolgend erwähnten Problembereiche des strategischen Controllings:<sup>38</sup>

- Operatives Handeln stützt sich auf strategische Entscheidungen.
- Versäumnisse im hierarchisch höher angesetzten strategischen Bereich sind im operativen Bereich nur unter großem Mitteleinsatz auszugleichen und
- Zukunftsinvestitionen (Erfolgspotenziale) belasten das operative Ergebnis.

---

<sup>36</sup> Vgl. Schönborn, Frank: Strategisches Controlling mit System Dynamics, 2004, S.16.

<sup>37</sup> Vgl. Schmidt, Carsten: Ratgeber strategisches Controlling, 2003, S.7f.

<sup>38</sup> Vgl. Eggers, Bernd; Eckhof, Martin: Instrumente des strategischen Controllings, 1999, S.6f.

### 3.1 Grundsätze fürs strategisches Controlling

Durch das zunutze machen des Leverage-Effektes, mit dem die Steigerung der Eigenkapitalverzinsung vorangetrieben wird, nimmt das prozentuale Eigenkapital in den Unternehmen immer weiter ab. In den späten 1950iger Jahren betrug die Eigenkapitaldecke in deutschen Betrieben ca. 45 Prozent. Heute liegt im Schnitt die Eigenkapitaldecke bei ca. 20 Prozent. Durch diese Gegebenheit sind die Unternehmen oftmals nicht mehr in der Lage, Investitionen aus Verlustgeschäften abzufangen oder für mögliche entstehende Schäden aufzukommen.<sup>39</sup>

In der heutigen Zeit stehen den Unternehmen laufend Informationen über die Veränderungen im Unternehmensumfeld zur Verfügung. Langfristigen Erfolg bei der Existenzsicherung haben aber nur die Unternehmen, die das entsprechende Informationsmanagement beherrschen und daraus die richtigen Analysen schließen, um die korrekten Prozesse implementieren zu können.<sup>40</sup>

Aus diesen Analysefunktionen ergeben sich allgemein gültige Koordinationsfunktionen, wobei wiederum drei Einzelfunktionen abgeleitet werden können.

Koordinationsfunktionen		
Anpassung und Innovationsfunktion	Zielausrichtungsfunktion	Service- oder Unterstützungsfunktion
Koordination der Unternehmens-Umweltbeziehungen	Koordination der Unternehmensziele in Zielsysteme	Koordination von Instrumentalwahl und Informationsversorgung

**Abbildung 9: Koordinationsfunktionen im Controlling**

Quelle: Buchholz, Liane: Strategisches Controlling, 2009, S.263.

In der Anpassungs- und Innovationsfunktion wird auf die Koordination der Beziehungen zwischen den Unternehmen und ihrer Umwelt hingewiesen, ebenso dient sie zur frühzeitigen Erkennung von Entwicklungstendenzen im relevanten Unternehmensumfeld. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen die notwendigen Innovationsvorgänge und/oder Anpassungsvorgänge in einem Unternehmen aktivieren. Die Reaktionsfähigkeit, mit der ein Unternehmen auf eingetretene, beziehungsweise möglicherweise eintretende Umweltveränderung reagiert, wird mit der Anpassung umschrieben.

<sup>39</sup> Vgl. Jung, Hans: Controlling, 2003, S.271.

<sup>40</sup> Vgl. Liessmann, Klaus: Strategisches Controlling, 1999, S.119.



Die Zielfunktion des Controllings ist für die Kontrollaktivitäten zuständig, die der Abstimmung von Zielen innerhalb der gestellten Ziele dienen. Es müssen die Führungsaktivitäten in Anlehnung an die Controlling Definitionen unternehmensorientiert oder zielorientiert koordiniert werden.<sup>41</sup>

Das Aufgabenspektrum des Controllings wird in der Service- beziehungsweise Unterstützungsfunktion beschrieben. Hier wird der Controller als Berater für das Management gesehen und versorgt es mit sämtlichen entscheidungsrelevanten Informationen. Die dafür erforderlichen Controlling Instrumente werden ausgewählt, diese im Controlling des Unternehmens implementiert und gestalten das dazugehörige Managementinformationssystem mit.<sup>42</sup>

Die folgende Abbildung zeigt das Beziehungsgeflecht bzw. Umweltgeflecht, in welche sich Unternehmen bewegen müssen.



**Abbildung 10: Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmen und Umwelt**

Quelle: <http://www.leadership-management.ch/spharen-und-anspruchsgruppen-im-unternehmensumfeld/> Abruf am 18.06.2011.

<sup>41</sup> Vgl. Erwährt, Ralf; Wagenhofer, Alfred: Interne Unternehmensberechnung, 2005, S.406.

<sup>42</sup> Vgl. Schroeter, Bernhard: Operative Controlling, Aufgaben, Objekte, Instrumente, 2002, S.126.

### 3.1.1 Strategiefindung

In der Strategiefindung gibt es mehrere unterschiedliche Ansätze. Der Prozess einer strategischen Planung ist sehr komplex, und es kann nicht gesagt werden, was die eindeutig beste Lösung für ein Problem ist. Daher wurden Methoden entwickelt, die für die unterschiedlichsten Teilbereiche eingesetzt werden können. Zu diesen Methoden zählen:<sup>43</sup>

Methoden zur Abschätzung von Stärken und Schwächen wie z.B.

- Szenario-Technik
- Wertkettenanalyse

Methoden zur Informationsbedarfsanalyse und zur Planung der strategischen Informationskultur, wie z.B.

- Methoden der kritischen Erfolgsfaktoren
- Korrelationsanalyse
- Portfolio-Technik

In der Szenario-Technik werden Prognosen ermittelt, mit deren Hilfe Informationen über mögliche Umwelt- und Unternehmensbereiche gewonnen werden können.

Im strategischen Informationsmanagement ist die Szenario-Technik einerseits zur Bestimmung des zukünftigen Informationsbedarfes eines Unternehmens und auf der anderen Seite zur Bestimmung der künftigen Informationsstruktur bzw. eines Unternehmensbereiches einsetzbar.<sup>44</sup>

Hier werden von einem Szenario-Schreiber oder eventuell auch von einer Szenario-Gruppe mögliche unterschiedliche Zukunftsbilder, eben sogenannte Szenarien entworfen. Diese Bilder wiederum bilden die Basis für die strategische Planung und die Grundlage für aktuelle Entscheidungen. Ein solches Szenario muss sowohl eine Beschreibung einer möglichen Situation als auch einen möglichen Entwicklungsverlauf, der zu dieser Entwicklung hinführt, aufzeigen.<sup>45</sup>

Die komplette Bandbreite unterschiedlicher Zukunftsvorstellungen wird mit Hilfe eines Szenario-Trichters veranschaulicht.

---

<sup>43</sup> Vgl. Biethahn, Jörg; Mucksch, Harry; Ruf, Walter: Ganzheitliches Informationsmanagement, 2004, S.291ff.

<sup>44</sup> Vgl. Lutz, J. Heinrich: Informationsmanagement, 2002, S.352ff..

<sup>45</sup> Vgl. Geschke, Horst; Reibnitz, Uwe: Die Szenario- Technik, 1982, S.128.

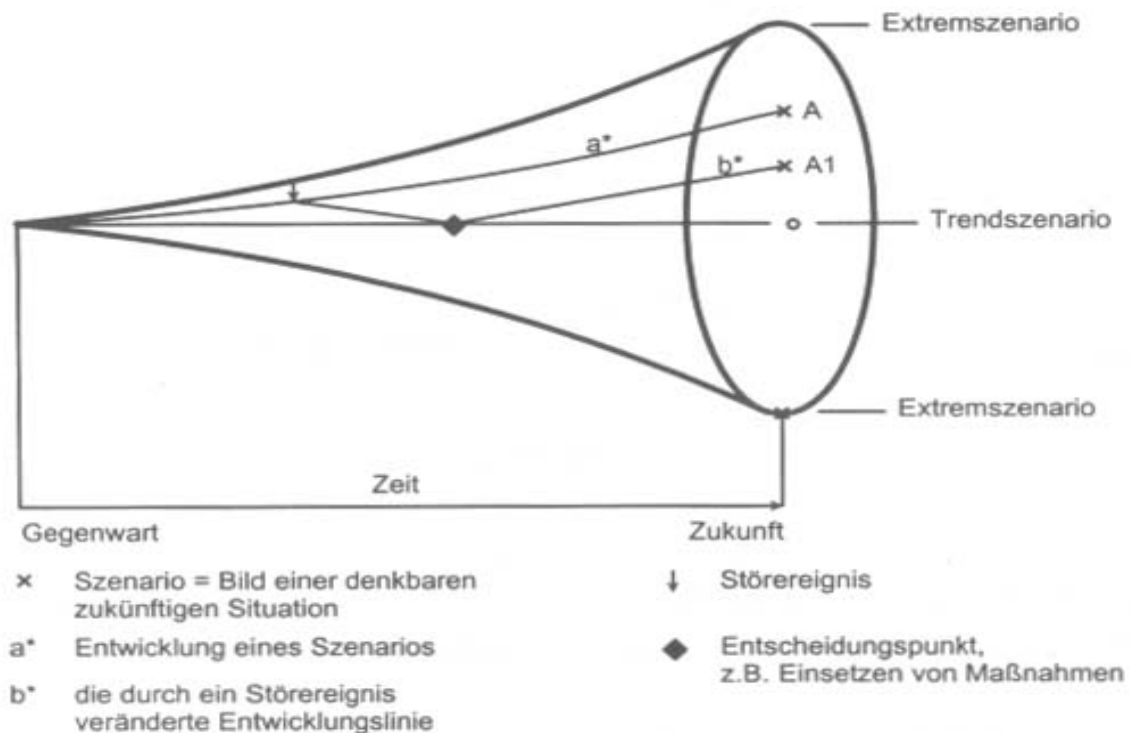


Abbildung 11: Szenario- Trichter

Quelle: <http://fhdw.regnier.de/4trim/cont/zusammenfassung.htm> Abruf am 22.06.2011.

Die jeweiligen Kanten des Trichters stellen Extremsituationen dar, die einerseits besonders positiv, aber andererseits auch sehr negativ sein können. Zu einer Abweichung von den Trendszenarien kommt es dann, wenn Störfaktoren oder Diskontinuitäten auftreten. Dann bewegt sich das Trendszenario in Richtung eines Extremszenarios. Sollte ein solcher Fall eintreten, müssen Überlegungen angestellt werden, wie das Unternehmen auf diese Veränderungen reagieren soll bzw. kann, um den Entwicklungspfad des Unternehmens wieder in eine positive Bahn zu lenken.<sup>46</sup> Wie viele Szenarien ein Unternehmen bei einer solchen Analyse anfertigen soll, ist in der Regel nur sehr schwer zu beantworten und muss im Einzelfall abgeklärt werden. Pauschal kann aber ausgesagt werden, dass die Anzahl der Szenarien nicht ausufern sollte. Es sollte aber auch nicht weniger als drei Szenarien entwickelt werden, da ansonsten die Gefahr (bei zwei Szenarien) entstehen würde, die Mitte als realistische Entwicklung anzunehmen.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Vgl. Reibnitz, Uwe: Szenario-Technik, 1987, S.128.

<sup>47</sup> Vgl. Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management, 2005, S.287ff.

## **Vorgehensweise bei der Durchführung einer Szenarioanalyse.<sup>48</sup>**

### **Phase 1: Analyse**

Zuerst muss das Untersuchungsfeld strukturiert werden bzw. eine Problemanalyse erfolgen. Diese dient zur Identifizierung und Strukturierung der wichtigsten Einflussfaktoren auf das Untersuchungsfeld.

### **Phase 2: Projektion**

Es müssen Indikatoren festgelegt werden, die zur Beschreibung des Untersuchungsfeldes herangezogen werden sollen. Herausgestellt werden die IST-Werte und Trends, die jeweiligen Indikatoren. Bildung und Auswahl von konsistenten Annahmebündeln und Bündelungen zu den einzelnen Trend- und Extremszenarien sowie die Einführung und Auswirkungsanalyse von Störereignissen.

### **Phase 3: Auswertung**

In der Auswertung der Szenarien erfolgt die Gegenüberstellung mit dem Kompetenzprofil des Unternehmens und eine Entwicklung von Reaktionsstrategien. Weiteres wird die Entwicklung von Maßnahmen zur Überwindung identifizierter Defizite bzw. zur Bewahrung identifizierter Stärken in Angriff genommen.

## **Wertkettenanalyse**

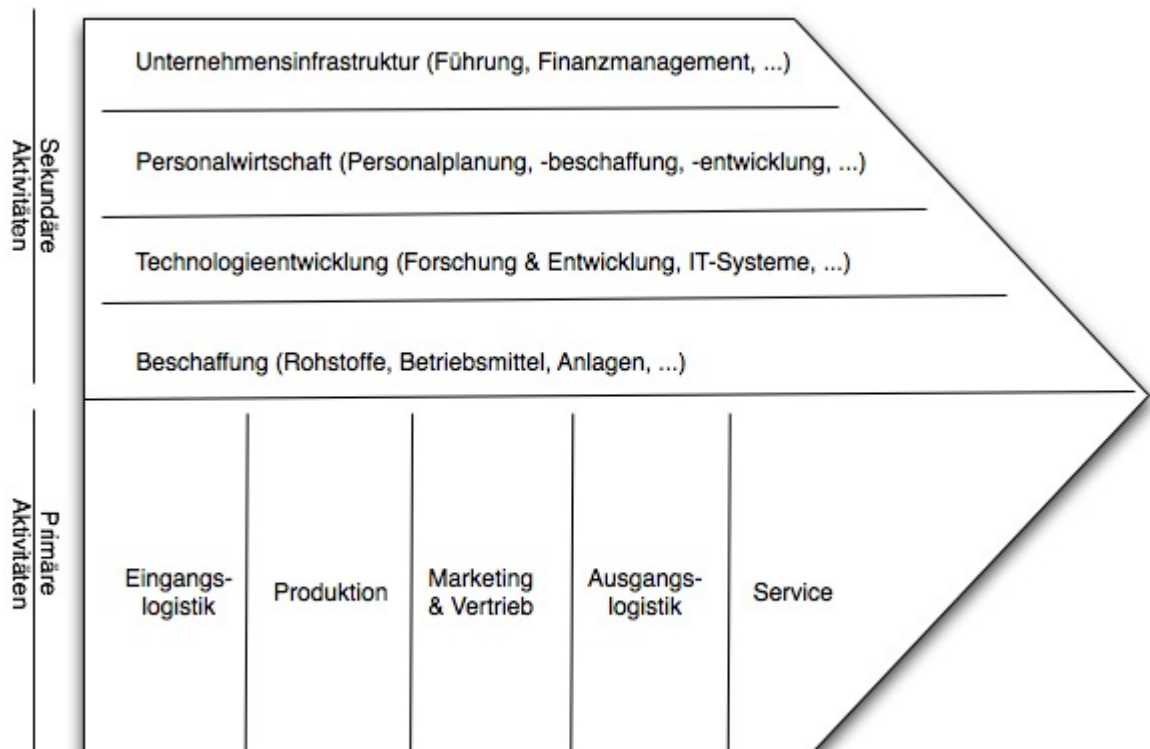
Die Wertkette kann als ein sogenanntes Analyseraster interpretiert werden. Sie hat als Ziel, mit weiteren Analysen das Geschäftssystem abzubilden, wobei die Wertkette dem Prinzip folgt, alle für die Wertschöpfung in Frage kommenden Unternehmensaktivitäten einzeln aufzuschlüsseln und isoliert zu betrachten. Porter (1986) unterscheidet in Primär- und Sekundäraktivitäten. Primäraktivitäten sind all diejenigen, welche in die ursprünglichen Leistungserstellungsprozesse integriert sind. Idealtypisch werden sie nach ihrer Verrichtung angeordnet, welche in Porters Modell von der Eingangslogistik über Produktion, Marketing, Vertrieb und Ausgangslogistik bis hin zum Service strukturiert sind. Die sekundären Aktivitäten sollen die eigentliche Leistungserstellung ermöglichen und werden daher auch unterstützende Aktivitäten genannt.<sup>49</sup> Zwischen den Primär- und Sekundäraktivitäten können Schnittstellen entstehen, wenn diese Querschnittsfunktionen haben.

---

<sup>48</sup> Vgl. Maaß, Christian : E-Business Management, 2008, S.90.

<sup>49</sup> Vgl. Porter, Michael Eugen: Wettbewerbsstrategie, 1999, S.45.

Dies zeigt die folgende Abbildung, welche aber in ihrer Urform nur selten detailgetreu übernommen werden kann, da sich die sekundären Aktivitäten ausschließlich an den primären Aktivitäten ausrichten müssen und dementsprechend unterschiedlich sind.



**Abbildung 12: generische Wertkette nach Porter**

Quelle: <http://www.ghadir.de/blog/?m=200711> Abruf am 03.07.2011.

Die unterschiedlichen Wertketten aller Unternehmen einer Branche bilden in der Gesamtheit ein sogenanntes Wertschöpfungssystem. Deshalb muss eine Wertkettenanalyse für eine Unternehmung auch die Leistungsbeziehungen zwischen den vor- und nachgelagerten Wertketten der Mitbewerber beachten, um am Ende diverse unterschiedliche strategische Optionen aufzeigen zu können. Die Analyse selbst hat das Ziel, die Identifikation der eigenen Wettbewerbsvorteile herauszufiltern und beinhaltet die kritische Bewertung der isolierten Unternehmensaktivitäten. Wenn diese Faktoren berücksichtigt werden, können durch die einzelnen Ergebnisse die relative Wettbewerbsstärke der einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten bestimmt und somit eine Aussage über ihren Beitrag zum Unternehmensergebnis getroffen werden. Neben den herausgearbeiteten Verbesserungspotenzialen bei der bisherigen Leistungserstellung bieten sich Optionen zur

Bestimmung der idealen Wertschöpfungstiefe an, indem beurteilt werden kann, welche Bereiche einerseits unabdingbar und welche andererseits auch verzichtbar sind.<sup>50</sup>

Durchführung:<sup>51</sup>

Im Prinzip lässt sich die Wertanalyse in vier Schritten durchführen.

1. Definition der eigenen Wertkette.
2. Erste Bewertung der Wertkette.
3. Definition und Bewertung der Wertkette.

Die Schritte 1 bis 3 gelten sowohl in der Wettbewerbsorientierung als auch in der Kundenorientierung.

4. Vergleich der eigenen Wertkette mit der Konkurrenz durch Stärken/Schwächeanalyse (wichtigste Konkurrenten).  
Optimierung der Bedürfnisbefriedigung der Kunden durch die eigene Wertkette (wichtigste Abnehmer).

### 3.1.2 Strategiebewertung

Eine Auswahl von Strategien, welche realisiert werden sollen, setzt natürlich eine dementsprechende Strategiebewertung voraus. Zu den ganz allgemeinen Kriterien zählen u.a. eine gewisse strategische Stimmigkeit, der Aufbau von Stärken, die Vermeidung von Schwächen, eine Konzentration der Kräfte und die Erzielung von Synergieeffekten.<sup>52</sup>

Für eine gewissenhafte Auswahl der Strategie ist eine spezifische Strategiebewertung notwendig, die alle Vor- und Nachteile jeder einzelnen Strategie vergleicht und diese auch erfasst. Eine Bewertung einer solchen Strategie sollte sich so nah als möglich an der Wirkung der Strategie und auf die strategischen Ziele orientieren.<sup>53</sup>

Die Hauptaufgabe einer Strategiebewertung liegt darin, dass sie eine möglichst systematische, transparente und vergleichende Einschätzung der jeweiligen Strategie hinsichtlich ihrer potenziellen Zielerreichungsbeiträge abgeben soll.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Kerth, Klaus; Asum, Heiko: Die besten Strategietolls in der Praxis, 2000, S.67f.

<sup>51</sup> Vgl. Camphausen, Bernd: Strategisches Management, 1994, S.107.

<sup>52</sup> Vgl. Götze, Uwe; Mikus, Barbara: Strategisches Management, 1999, S.47.

<sup>53</sup> Vgl. Ebd. S.47f.

<sup>54</sup> Vgl. Bürgel, Harald; Haller, Christine; Binder, Markus: F&E Management, 1996, S.104.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Bewertung von Strategien ist ihre Realisierbarkeit. Grundsätzlich wird eine interne und eine externe Realisierbarkeit unterschieden werden. Wesentlicher Bestandteil in der internen Realisierbarkeit sind die vorhandenen bzw. geschaffenen Ressourcen sowie die Fähigkeiten und die Unterstützung der Strategie durch das Management. Die externe Realisierbarkeit bezieht sich auf die Durchsetzbarkeit der Strategie am Markt.<sup>55</sup>

Kritische Fragen im Zusammenhang mit der strategischen Bewertung sollten daher immer lauten.<sup>56</sup>

- Formaler Test: z.B. Informationsgrundlage gegeben? Annahmen realistisch?
- Konsistenzfragen: z.B. Sind Ziele konsistent mit der strategischen Stoßrichtung?
- Realisierbarkeit: z.B. intern/ extern?
- Wettbewerbsvorteil: z.B. Ermöglicht die Strategie einen nachhaltigen Vorteil?

Einen wichtigen Bestandteil der Bewertung sollte vor allem ein nachhaltiger Aufbau von Wettbewerbsvorteilen einnehmen, da die Sicherung solcher Vorteile ein wichtiger Schritt in der Planung ist.

Wenn mehrere, zur Auswahl gestandene Alternativen den Bewertungsprozess positiv abgeschlossen haben, müssen diese ausgewählt werden. Ein solches Entscheidungsproblem gestaltet sich aus zwei Gründen relativ schwierig.<sup>57</sup>

- In der Beurteilung der Auswirkungen einer Strategie sind bei einer unsicheren Zukunftsentwicklung sehr oft mehrere Szenarien zu berücksichtigen.
- Strategien werden fast immer vor dem Hintergrund mit mehreren Zielsetzungen ausgewählt, und in der Regel sind diese oftmals konkurrierend.

Um diesen Effekten vorzubeugen, werden standardisierte Methoden zur Bewertung herangezogen. Diese lassen sich im Groben in quantitative und qualitative Verfahren unterteilen. Die qualitative Strategiebewertung befasst sich in erster Linie mit den Zielen, welche zur Funktionserfüllung dienen. Diese beinhaltet z.B. die interne Durchführbarkeit, Mitarbeiter oder auch die Kunden. Hingegen begrenzt sich die quantitative Strategiebewertung auf eine reine monetäre Bewertung. Bei der Bewertung von ausschließlich quantitativen Kriterien werden die wirtschaftlichen Ziele, wie zum Beispiel ein ROI über sechs Prozent, in den Vordergrund gestellt. Deshalb werden vor allem Methoden

---

<sup>55</sup> Vgl. Homburg, Christian: Quantitative Betriebswirtschaftslehre, 2000, S.191.

<sup>56</sup> Vgl. Ebd. S.191f.

<sup>57</sup> Vgl. Navrade, Frank: Strategische Planung mit Data-Warehouse-Systemen, 2007, S.178f.

eingesetzt, die in der Investitionsrechnung, in der Wirtschaftlichkeitsrechnung und auch in der Wahrscheinlichkeitsrechnung Verwendung finden.<sup>58</sup>

Daraus lässt sich ableiten, dass die zu bewertende Strategie langfristig wie eine Investition behandelt wird. Dabei wird bewusst auf die Strategie gesetzt, welche den besten wirtschaftlichen Wert erzielt. Es wird versucht, die Folgen einer bestimmten Strategie auf das jeweilige Unternehmen oder auch den Unternehmensbereich herunter zu brechen.<sup>59</sup>

Die quantitative Analyse hat, wie bereits erwähnt, eine vorausschauende Prognose für jede strategische Geschäftseinheit zu erstellen, und deshalb müssen Orientierungsgrundlagen in quantitativer Form erarbeitet werden, wie z.B.:<sup>60</sup>

- Prognostiziertes Marktvolumen,
- Geschätzte Marktanteile,
- Mengenmäßige Absatzprognosen,
- Wertmäßige Absatzprognosen,
- Kostenprognosen und
- Gewinnprognosen.

Die größte Problematik dabei ist, dass zur Vorhersage der quantitativen Daten die Prognose des Marktgeschehens erforderlich ist, was von einer sehr hohen Anzahl von Wirkungsbeziehungen abhängt. Diese Wirkungszusammenhänge lassen sich auf die unterschiedlichsten Arten erfassen. Im Extremfall werden diese durch die Mitarbeiter, welche mit der Erstellung der Strategie betraut sind, durch intuitive Schätzungen erfasst. Diese Werte werden anschließend verdichtet und als quantitative Größe wiedergegeben. Der andere Extremfall ist, dass die vermuteten Wirkungszusammenhänge unter Zuhilfenahme von formalen Modellen dargestellt werden, die die Marktgeschehnisse in quantitative Beziehungen pressen wollen. Hier wird lediglich vorausgesetzt, dass sich das Marktvolumen, der Marktanteil bzw. die Umsatz- und Kostenverläufe durch eindeutige Ursachen-Wirkungsbeziehung darstellen lassen.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Kemkes, Sebastian: Qualitative Strategiebewertungsmethoden, 2010, S.7ff.

<sup>59</sup> Vgl. Copeland, Tom; Coller, Tim; Murrin, Jack: Valuation, 2000, S.300ff.

<sup>60</sup> Vgl. Zäpfel Günther: Strategisches Produktionsmanagement, 2000, S.104.

<sup>61</sup> Vgl. Ebd. S.104f.



## 3.2 Unternehmens- und Umfeldanalysen

Unternehmensanalysen, interne sowie externe, bzw. Umfeldanalysen nehmen eine immer größer werdende Bedeutung ein. In den letzten Jahren werden immer mehr Forderungen nach intensiven Prüfungen und Kontrollen lauter. Vor allem haben die vielen Unternehmenspleiten von internationalen Unternehmen dazu beigetragen sowie die immer weiter voranschreitende Globalisierung und Internationalisierung, die im Allgemeinen die Diskussion der Bewertung und des Vergleichs von Unternehmen fördert. Sämtliche Begriffe, wie z.B. Risikomanagement, Betriebsanalyse, oder Unternehmenstransparenz, werden heute immer wichtiger und notwendiger und weisen auf eine gestiegene Vorsicht von Unternehmensbewertungen hin. In Kapitalgesellschaften und bei den Rahmenbedingungen in Basel II werden solche Analysen zur Pflicht.<sup>62</sup>

Gründe für eine Unternehmensanalyse bzw. für die Prüfung eines Unternehmens sind vielfältig. Sie wird entweder auf freiwilliger Basis abgehalten oder auf Grund von gesetzlichen Bestimmungen.<sup>63</sup> Unternehmensbewertungen werden mit der Nutzung der neuen Basler Eigenkapitalvereinbarungen durch Ratingagenturen immer häufiger in Anspruch genommen. Mit anderen Worten ausgedrückt: Die Ratings werden eine immer größere Rolle bei Prozessen einnehmen. Keinesfalls darf aber übersehen werden, dass im Rahmen eines Ratingprozesses die Analyse des Jahresabschlusses einen wesentlichen Schwerpunkt bei der zunehmenden Beurteilung des Unternehmens darstellt. Der Trend zu Ratings geht mit der Bedeutung des Kapitalmarktes als Alternative zu den klassischen Kreditaufnahmen bei einer Bank einher. Mit wachsendem Druck auf die Unternehmen, sich einer externen Bonitätsbeurteilung zu unterziehen, werden Analysen bzw. ihre Modelle zunehmend auch vom Mittelstand genutzt. Positiv hervorheben kann man jedoch, dass bei der Kreditvergabe durch mehr Transparenz am Kapitalmarkt objektivierte Bonitätseinschätzungen, einer Absicherung des Urteils der Banken bei Festlegung der Konditionen, geringere Kreditüberwachungskosten, Senkung der Refinanzierungskosten erreicht werden können, und es können z.B. Marketingeffekte mit Mengen- und Preisvorteilen gegenüber potenziellen Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Eigenkapitalgeber erzielt werden.<sup>64</sup>

Anzumerken ist, dass wenn das zu beurteilende Unternehmen über ein gut ausgebautes und funktionierendes Informations- und/oder Berichtswesen verfügt, welches auch unternehmensrelevante Daten bereit stellt, eine Unternehmensanalyse in der Regel um ein Vielfaches vereinfacht wird.

---

<sup>62</sup> Vgl. Zdrowomyslaw, Norbert; Kasch, Robert: Betriebsvergleiche für die Managementpraxis, 2002, S.30.

<sup>63</sup> Vgl. Koch, Wolfgang; Wegmann, Jürgen: Praktiker Handbuch, Due Diligence, 1998, S.14ff.

<sup>64</sup> Vgl. Zdrowomyslaw, Norbert; Kasch, Robert: Betriebsvergleiche und Benchmarking, 2002, S.30.

## **Umfeldanalyse:**

Das Ziel einer Umfeldanalyse ist es, eine aktuelle Situation im relevanten Umfeld genauer zu untersuchen und diese auch zu bewerten. Als Ergebnis soll eine Konsequenz für das eigene Unternehmen abgeleitet werden. Im ersten Schritt soll das Unternehmen insgesamt und im zweiten Schritt auch einzelne Geschäftsfelder oder Fachgebiete bewertet werden. Eine Umfeldanalyse dient als Basis für die nachfolgende Chancen-Risikoanalyse.<sup>65</sup>

Unterschieden wird die Umfeldanalyse in eine statische und dynamische Vorgehensweise.

### **Statische Vorgehensweise:**

In dieser Betrachtungsweise wird das Mikro- und Makroumfeld eines Betriebes untersucht. Das Mikroumfeld wird oftmals auch als Bühne der „Akteure“, im Sinne von eigenen Mitspielern und/oder Gegner des Marketings, bezeichnet. Das Umfeld verkettet sich hier direkt auf Anbieter, Nachfrager, Zulieferer, Absatzmittler, Konkurrenten oder Kooperationen. Im Gegengesatz hierzu bezieht sich das Makroumfeld, welches im Marketing auch als „Arena“ bezeichnet wird, auf die nichtökonomischen Einflussgrößen wie juristische, soziologische, medizinische oder geographische Rahmenbedingungen.<sup>66</sup>

### **Dynamische Vorgehensweise:<sup>67</sup>**

Hier werden langfristige Aussagen zu Trends, Prognosen, Szenarien und Entwicklungen beobachtet. Vor allem sind hier Veränderungen des Marktsegmentes, in dem man sich bewegt, wichtig. Die Entwicklungen, die hier analysiert werden, gelten in der Regel meist über einen längeren Zeitraum. Hauptsächlich werden Trends wegen ihrer Betrachtung der Vergangenheit und daraus resultierenden Vorhersagen für die Zukunft der dynamischen Umfeldanalyse zugeordnet.

Eine gemeinsame Betrachtung der statischen und dynamischen Vorgehensweise ergibt relevante Aussagen zu den Chancen und Risiken sowie zu den jeweiligen Stärken und Schwächen des Unternehmens bzw. des Unternehmensbereiches.

---

<sup>65</sup> Vgl. Bienert, Leonhard Michael: Betriebswirtschaftslehre für Leitende Ärzte, 2009, S.125.

<sup>66</sup> Vgl. Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Marketing, 2000, S.28.

<sup>67</sup> Vgl. Walter, Freyer: Tourismusmarketing, 2001, S.116ff.

### 3.2.1 Ermittlung der strategischen Potenziale

Bei der Ermittlung von strategischen Potenzialen wird als erstes eine Bestandsaufnahme des betrieblichen Potenzials, also der Ressourcen, durchgeführt, die einen Speicher spezifischer Stärken bilden.<sup>68</sup> Durch diese Analyse werden mögliche Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufgedeckt bzw. dessen Potenzial ermittelt.<sup>69</sup>

Mit der Betonung des Potenzials kommt vor allem der ressourcenorientierte Ansatz zur Identifikation von strategischen Erfolgsfaktoren und zur Erklärung von Erfolg auf. Aus diesem Blickwinkel wird das Unternehmen als ein System produktiver Ressourcen definiert.<sup>70</sup> Natürlicherweise müssen auch im Rahmen von Analysen die Potenziale hinsichtlich bereits genutzter oder zurzeit nicht verwendeter Ansätze, z.B. Technologien, ausgerichtet werden. Insbesondere muss abgeklärt werden, in welchem Zustand bzw. Niveau sich der Kenntnis- und Entwicklungsstand hinsichtlich wettbewerbsrelevanter Technologien im Unternehmen befindet. Hierzu gehört auch eine Untersuchung, wie sich ein Wandel im Umfeld auf die individuelle Situation des Unternehmens auswirkt. Dies beeinflusst wesentlich die aktuellen Stärken und Schwächen des Unternehmens.<sup>71</sup>

Problematisch hingegen sind die Annahmen, auf die das bestehende Potenzial aufgebaut wird. Nicht erfolgende Informationen oder nicht erkannte Probleme könnten bei der Stärken-Schwächeanalyse ein falsches Bild des Unternehmens erzeugen. Deshalb wird auch eine Unternehmensanalyse erstellt, welche die Stellung des Unternehmens im Wettbewerb analysiert sowie die Stärken und Schwächen in Relation zur Umwelt setzt.<sup>72</sup>

Generell kann gesagt werden, dass Stärken die Basis für einen Wettbewerbsvorteil sind, und eine Suche nach den Wettbewerbsvorteilen entspricht einer Suche nach den Stärken. Im nächsten Schritt werden die Potenziale verglichen und bewertet, also erfolgt eine Feststellung, ob es sich in strategischer Sicht um Stärken oder Schwächen handelt.

---

<sup>68</sup> Vgl. Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management, 2004, S.50.

<sup>69</sup> Vgl. Welge, K. Martin; Al-Laham, Andreas: Strategisches Management, 2006, S.275.

<sup>70</sup> Vgl. Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management, 2004, S.26f.

<sup>71</sup> Vgl. Wolfrum, Bernd: Strategisches Technologiemanagement, 1991, S.70.

<sup>72</sup> Vgl. Baum, Heinz- Georg; Coenenberg, G. Adolf; Günther, Thomas: Strategisches Controlling, 2007, S70f.

### 3.3 Bewertung der strategischen Potenziale

Bei der Bewertung von strategischen Potenzialen soll aufgezeigt werden, welche Potenziale eine Stärke und welche eine Schwäche im Unternehmen darstellen.<sup>73</sup>

Anhand von Ressourcen (welche zur Verfügung stehen) wird eine Befähigung (Stärke und Schwäche) in dem jeweiligen Unternehmen bzw. Unternehmensbereich bewertet. Die Basis für einen Erfolg und damit auch die Anforderung an die betrieblichen Potenziale verändert sich im Zeitverlauf. Im Rahmen der Marktentwicklung kann und wird ein Produkt- und/oder Dienstleistungslebenszyklus sich verändern, und diese Veränderung muss neu identifiziert werden.<sup>74</sup>

Ausgehend davon, dass sich mehrere strategische Alternativen ergeben haben, stellt sich die Frage, aus welcher Alternative die optimale Strategie abgeleitet werden kann. Aus dieser Frage stellt sich gleich wieder die nächste Frage, nämlich welche Bewertungskriterien eingesetzt werden können. Die Bewertungskriterien ergeben sich zum einen aus dem potenziellen Erfüllungsgrad der zu Beginn formulierten Ziele und zum anderen aus den Kennziffern und Bewertungen anderer, wichtiger Kriterien. Solche Kriterien können zum Beispiel die Realisierbarkeit, Akzeptanz am Absatzmarkt oder auch ihre ethische Vertretbarkeit sein.<sup>75</sup>

Wenn ein Unternehmen in einem Bereich Stärken aufweist, sollen folgende Anforderungen genügen:<sup>76</sup>

- Konsequente Orientierung nach Kundenwünschen und
- einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber Mitbewerbern aufweisen.

Die aus den Potenzialen abgeleiteten strategischen Erfolgsfaktoren sind von den Unternehmen her unterschiedlich und müssen auf die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden.

Als Beispiel kann die Produktion genannt werden, wo Faktoren, wie Kapazität der Anlagen, Fertigungstiefe, Kostenstruktur und Leistungsstand der Fertigungsanlagen, eingehen. Es muss aber auch zum Beispiel das Kapital mit möglichen Faktoren, wie Zugang zum Kapitalmarkt, Verschuldungsgrad, eigene finanzielle Ressourcen bewertet werden.<sup>77</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Baum, Heinz- Georg; Coenenberg G. Adolf; Günther, Thomas: Strategisches Controlling, 2007, S.72.

<sup>74</sup> Vgl. Welge, K. Martin; Al-Laham, Andreas: Strategisches Management, 2006, S.233.

<sup>75</sup> Vgl. Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: Management Grundlagen der Unternehmensführung, 2004, S.227ff.

<sup>76</sup> Vgl. Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management, 2004, S.114.

<sup>77</sup> Vgl. Ebd. S.116.

Eine weitere Möglichkeit der Bewertung ist ein Scoring-Modell. Der Nachteil eines solchen Modells ist allerdings der mögliche auftretende Informationsverlust. Die nachfolgende Abbildung zeigt ein schematisches Scoring - Modell auf. In der Praxis müssen die einzelnen Faktoren für das Unternehmen herausgearbeitet und eingefügt werden.

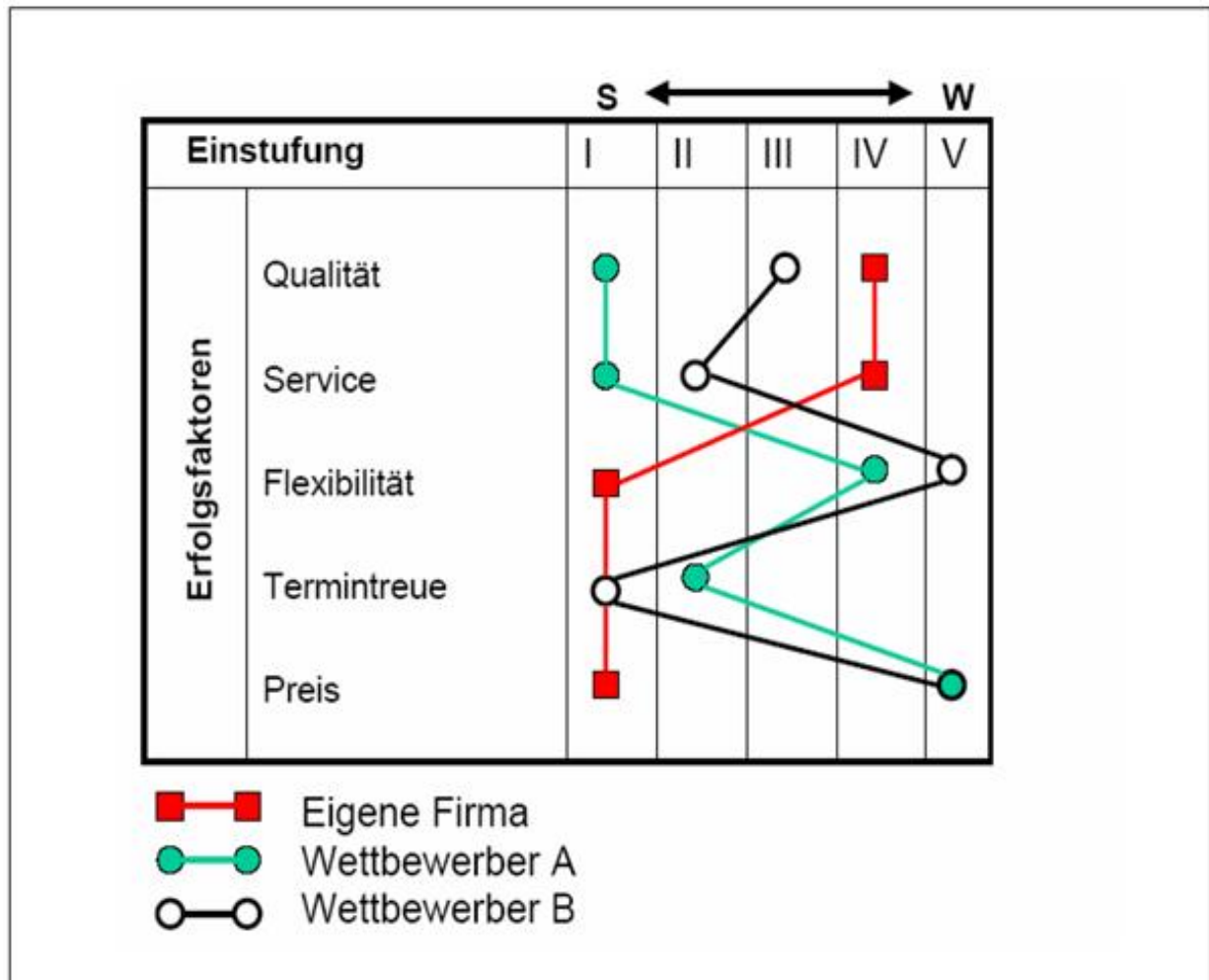


Abbildung 13: Mögliches Scoring- Modell

Quelle: [http://www.office-loesung.de/ftopic398290\\_0\\_0\\_asc.php](http://www.office-loesung.de/ftopic398290_0_0_asc.php) Abruf am 27.07.2011.

Einen Punkt darf man aber bei den Stärken und Schwächen bzw. bei den Erfolgsfaktoren nicht außer Acht lassen. Alle Darstellungen sind relativ, d.h. sie stehen im Verhältnis zu den Wettbewerbern. Insofern ist mit einer Stärken-Schwächenanalyse untrennbar die Konkurrentenanalyse verbunden. Da Konkurrenten in ein Unternehmensumfeld hineingehören, können diese aber auch bei der Umweltanalyse behandelt werden.<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Vgl. Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management, 2004, S.118.

Nach Porter besteht die Konkurrenzanalyse aus vier unterschiedlichen Schritten:<sup>79</sup>

- Beschreibung der gegenwertigen Strategie der Konkurrenten,
- Analyse der Selbsteinschätzung der Konkurrenten und ihrer Bewertung der Branche,
- Ermittlung der Stärken und Schwächen der Konkurrenten,
- Identifikation der Ziele der Konkurrenten.

Die in der Konkurrenzanalyse gewonnenen Merkmale zur Beschreibung eines Konkurrenten führen schließlich zur Gesamtbewertung einer strategischen Position des Wettbewerbers. Anhand dieser Erkenntnisse lassen sich künftige Verhaltensweisen der Mitbewerber prognostizieren und mögliche eigene Fehler abschätzen. In Abbildung 13 ist neben dem Profil des eigenen Unternehmens auch jenes der wesentlichen Mitbewerber (der stärksten Konkurrenten) abgebildet. Ein Vergleich der Profile macht deutlich, wo die eigenen Stärken und Schwächen und jene der Wettbewerber liegen.

Bei der Konkurrenzanalyse besteht aber das Problem der Informationsbeschaffung. Die Unternehmen sind zwar heutzutage publizitätspflichtig, sie benutzen diese aber im Rahmen der Investor Relation (in der Regel Investoren, Analysten und Finanzmedien) gerne, um ihr Image auf dem Gütermarkt, Kapitalmarkt und dem Arbeitsmarkt zu pflegen. Häufige Quellen für die Informationsbeschaffung sind Messen, wo man direkt mit dem Konkurrenten in Kontakt treten kann, oder auch das Internet.

### 3.4 Unternehmensstrategie

Wie es bereits in den zuvor beschriebenen Kapiteln dargestellt wurde, gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, welche im strategischen Controlling eingesetzt werden können. Neben den Arbeiten zur Identifikation von Strategien haben vor allem Fragen nach den Einflüssen auf die Strategieformulierung und zu den Auswirkungen von Strategien Einfluss.<sup>80</sup>

Dabei darf die Hauptaufgabe der Unternehmensstrategie nicht aus den Augen gelassen werden. Die Aufmerksamkeit muss sich immer auf das Verhältnis zu seinen Wettbewerbern richten. Einerseits darf man die Mitbewerber, welche sich bereits im Markt befinden und untereinander Wettbewerb betreiben, außer Acht lassen. Auf der anderen Seite darf auch nicht übersehen werden, wenn Unternehmen eintreten wollen, die im Moment aber noch

---

<sup>79</sup> Vgl. Porter, Michael Eugen: Wettbewerbsstrategie, 1999, S.47.

<sup>80</sup> Vgl. Leker, Jens: Die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, 2002, 1. Teil.

nicht auf dem Markt sind. Diese Unternehmen können den Eintritt erwägen, wenn dieser Gewinn verspricht.<sup>81</sup>

Der zugrunde liegende Zeithorizont zeigt häufig zehn Jahre oder mehr in die Zukunft hinein. Die vorhandenen Strategien sollen die sich bietenden Chancen nutzen und Bedrohungen der erreichten Positionen abwehren. Um die bestmöglichen Ressourcen für die Aufgabe zu erlangen, wird eine gute Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen verlangt. Beziehungsweise wie diese in Relation zu den konkurrierenden Unternehmen stehen.<sup>82</sup>

Die inhaltlichen Bezugspunkte für diese Teilaufgaben sind die Visionen, die Missionen und die langfristigen Ziele des Unternehmens. Ergebnisse, welche daraus resultieren, werden im Rahmen der normativen Managemententscheidungen vorgegeben (siehe Punkt 2.1.1.1). In diesem Rahmen innerhalb der Unternehmensstrategie muss man sich bewegen. Zusammen mit der Auswahl und Definition der Geschäftsfelder bilden sie die Grundlage für die Formulierung einer Unternehmensstrategie.<sup>83</sup>

Einer der wichtigsten Bestandteile der Unternehmensstrategie ist die Planung des Geschäftsfeldportfolios. Normalerweise verläuft die Änderung einer Unternehmensstrategie gleich wie die Veränderung des Portfolios.

Eine solche Strategie soll folgende Punkte umfassen:

- Akquisition,
- Aufbau,
- Stilllegung oder
- Verkauf von Geschäftsfeldern.

Aus diesem Grund sollen im Zusammenhang mit der Portfolioplanung auch diverse Alternativen, welche Veränderungen des Geschäftsfeldportfolios beinhalten, besprochen werden.<sup>84</sup>

Jedoch ist jede Strategie von vielen Einflussfaktoren abhängig. Porter definiert diese in seinem Modell als die fünf Wettbewerbskräfte.<sup>85</sup>

- Kunden,
- Lieferanten,
- aktuelle Wettbewerber,

---

<sup>81</sup> Vgl. Pfähler, Wilhelm; Wiese, Harald: Unternehmensstrategien im Wettbewerb, 2008, S.6.

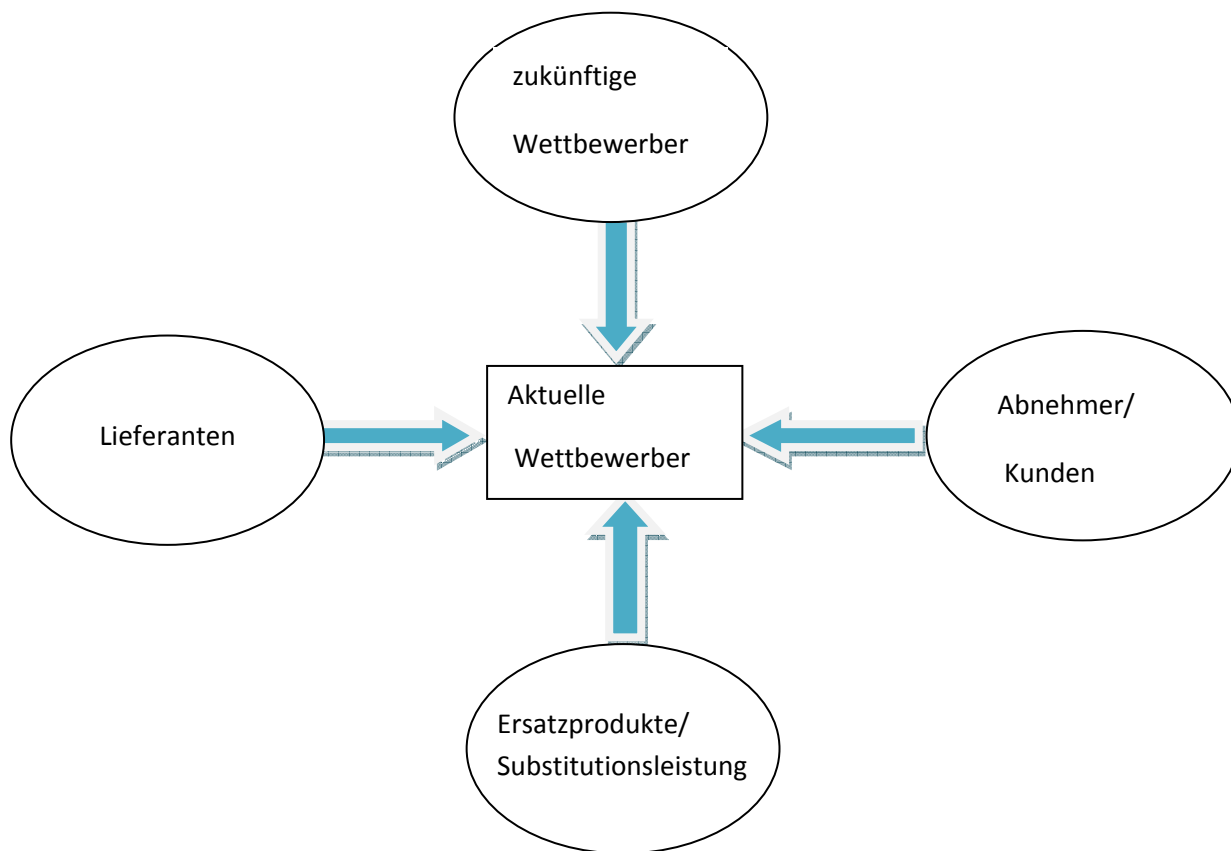
<sup>82</sup> Vgl. Schreyögg, Georg: Unternehmensstrategie, 1984, S.6.

<sup>83</sup> Vgl. Hungenburg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, 2004, S.411.

<sup>84</sup> Vgl. Ebd. S.412.

<sup>85</sup> Vgl. Schütte, Reinhard; Vering, Oliver: Geschäftsprozesse durch Warenwirtschaftssysteme, 2004, S.12.

- zukünftige Wettbewerber und
- Substitutionsleistungen.



**Abbildung 14: Graphische Darstellung der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter**

Quelle: Eigene Darstellung

All diese Punkte unterliegen in der heutigen Zeit einem ständigen Wandel. Dadurch entsteht für die Führungskräfte die Schwierigkeit, dass sie in der Lage sein müssen, die potenziellen Geschäfte in der Zukunft zu erahnen und gleichzeitig zu evaluieren, wozu das eigene Unternehmen in der Lage ist. Deshalb ist es enorm wichtig, Strategien nicht statisch zu sehen, sondern in rollierenden Verfahren der strategischen Planung kontinuierlich modifizieren.<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Vgl. Präuer, Arndt: Strategien und Strukturen interorganisationaler Wertschöpfungssystemen, 2003, S.20.



### 3.4.1 Portfolio Konzepte

Portfolio Konzepte unterstützen das Management bei einer Kernaufgabe, wenn es um die Strategieformulierung geht. Sie geben Hinweise bei der Auswahl der Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen zukünftig tätig werden soll, sowie generell ihre Ausrichtung und Periodisierung. Werden einzelne Portfoliopositionen aus einzelnen Geschäftsfeldern sowie aus der des Gesamtportfolios betrachtet, lassen sich Rückschlüsse ziehen. Daraus soll hervorgehen, welche Geschäftsfelder ausgebaut werden, welche gehalten oder aufgegeben werden sollen. Zusätzlich gibt uns die Portfolioanalyse Anhaltspunkte, ob und in welche neuen Geschäftsfelder investiert werden soll, um auch in Zukunft ein attraktives und ausreichendes Portfolio anbieten zu können. Die Konzepte, welche in der Planung erarbeitet werden, sind enorm wichtige Hilfsmittel für eine gute Formulierung der Unternehmensstrategie.<sup>87</sup>

Die hervortretenden Vorzüge liegen darin, dass sie strategische Situationen des Unternehmens auf eine systematische und sehr einfach nachvollziehbare Weise darstellen. Einerseits hinsichtlich der Zusammensetzung der Geschäftsportfolios und andererseits bezüglich der strategischen Position einzelner Geschäftsfelder. Die Geschäftsfelder können durch weitergehende, interne und externe Analysen fundiert werden. Durch die leicht verständliche Visualisierung dieser Zusammenhänge sind Portfoliokonzepte zugleich auch wirkungsvolle Kommunikationsinstrumente. Die strategischen Empfehlungen, welche von den Positionen von Geschäftsfeldern in einer Portfoliomatrix und den damit verbundenen Normstrategien vorgegeben werden, können zumindest als Ausgangsbasis für deren konkrete, strategische Ausrichtung dienen. Abgezeichnet werden hier die strategische Stoßrichtung, die notwendige Ressourcenzuteilung und der erforderliche Finanzmittelfluss.<sup>88</sup>

Der wesentlichste und größte Vorteil des Einsatzes von Portfoliokonzepten ist gleichzeitig aber auch seine größte Schwäche. Die Anwendung von solchen Konzepten bringt die Gefahr mit sich, dass die Strategieformulierung zu einer zu stark vereinfachten Übung verkommt. Aufgezeigt werden vor allem sehr stark aggregierte, oft auch auf subjektiven Beurteilungen basierende Einschätzungen, die im Detail nicht immer zu hundert Prozent nachvollziehbar sind. Strategieempfehlungen, die nur hierauf basieren, sind ebenfalls stark vereinfacht, und Normstrategien, die sich aus einer gewissen Unternehmenspositionierung ergeben, sind auch nur im Allgemeinen plausibel, jedoch nicht notwendigerweise für ein spezielles Geschäftsfeld. Außerdem wird hier nicht ersichtlich, ob die Portfoliokonzepte bzw. in ihre Investition ein Unternehmenswert geschaffen wird oder nicht. Weder die vom Geschäftsfeld

---

<sup>87</sup> Vgl. Hungenburg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, 2004, S.436.

<sup>88</sup> Vgl. Haspelslagh, Phillip: Portfolio Planing, 2008, S.58.

erwirtschafteten Renditen noch von diesen zu zahlende Kapitalkosten werden berücksichtigt. Zusätzlich finden die zur Implementierung der Strategie notwendigen Kompetenzen keinen Eingang in die Portfoliobetrachtung.<sup>89</sup>

Ein weiterer Aspekt besteht darin, dass sich die Geschäftsfelder eines Unternehmens nie vollkommen unabhängig voneinander darstellen. So kann es vorkommen, dass zwischen den Geschäftsfeldern eines Unternehmens Synergien entstehen. Durch deren Nutzung werden entscheidende, strategische Vorteile für das gesamte Unternehmen gewonnen. Dadurch kann ein Geschäftsfeld zum „Star“ werden, wenn es von positiven Effekten profitiert, die aus der Zusammenarbeit mit einem als „Poor dog“ klassifizierten Geschäftsfeld kommen. Dadurch haben in den letzten Jahren klassische Portfoliokonzepte an Bedeutung verloren. Sie leisten aber nach wie vor einen guten und wichtigen Beitrag für die Ausgangsbasis einer Strategiediskussion.<sup>90</sup>

Eines der am weitesten und bekanntesten Portfoliokonzepte ist bereits in den 1950er Jahren von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt worden. Die BCG ist eine der bekanntesten amerikanischen Unternehmensberatungsgesellschaften. Diese Auffassung erörtert das Konzept des Produktlebenszyklus und der Erfahrungskurve, um die jetzige Position und die zukünftige Strategie für die strategischen Geschäftseinheiten des Unternehmens zu bestimmen. Das daraus resultierende Ziel ist, die Ableitung von Entwicklungsstrategien für strategische Geschäftseinheiten in deren Abhängigkeit von ihrer Marktposition und Marktdynamik. Die beiden Dimensionen der Matrix sind, das Marktwachstum als externe und der relative Marktanteil als interne Dimension zu sehen. Die Dimensionen können entweder die Ausprägung „hoch“ oder „niedrig“ annehmen.<sup>91</sup>

### **Ausprägungsphasen:<sup>92</sup>**

Generell gilt das Marktwachstum als hoch, wenn es größer als das durchschnittliche Wachstum der Gesamtwirtschaft ist. Normalerweise wird hier ein Wert von fünf Prozent angesetzt. Oft liegt ein so hoher Marktwachstumswert bei Produkten, die gerade neu auf dem Markt eingeführt werden und die sich in ihrer Einführungs- oder Wachstumsphase ihres Produktlebenszyklus befinden. Märkte, in denen sich die Produkte bereits in der Sättigungs- oder Degenerationsphase befinden, weisen tendenziell ein geringes Wachstum auf.

---

<sup>89</sup> Vgl. Hungenburg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, 2004, S.436f.

<sup>90</sup> Vgl. Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung, 1987, S.122f.

<sup>91</sup> Vgl. Stevens, Marion: Handbuch Produktion, 2007, S.132ff.

<sup>92</sup> Vgl. Ebd. S.132.

Der relative Marktanteil ist definiert als Quotient aus dem eigenen Marktanteil und dem Marktanteil des stärksten Konkurrenten:

$$\text{relativer Marktanteil} = \frac{\text{eigener Marktanteil}}{\text{Marktanteil des stärksten Konkurrenten}}$$

Hoch wird dieser Anteil angesehen, wenn das Unternehmen mit seinem Produkt auf dem betrachteten Markt der Marktführer ist. Oder, in Zahlen ausgedrückt, einen Wert über eins erreicht. Das bedeutet, dass in einem Markt nur ein Unternehmen einen relativ hohen Marktanteil aufweist. Zunehmen wird mein relativer Marktanteil, wenn die eigene Absatzmenge stärker steigt als die der Wettbewerber.

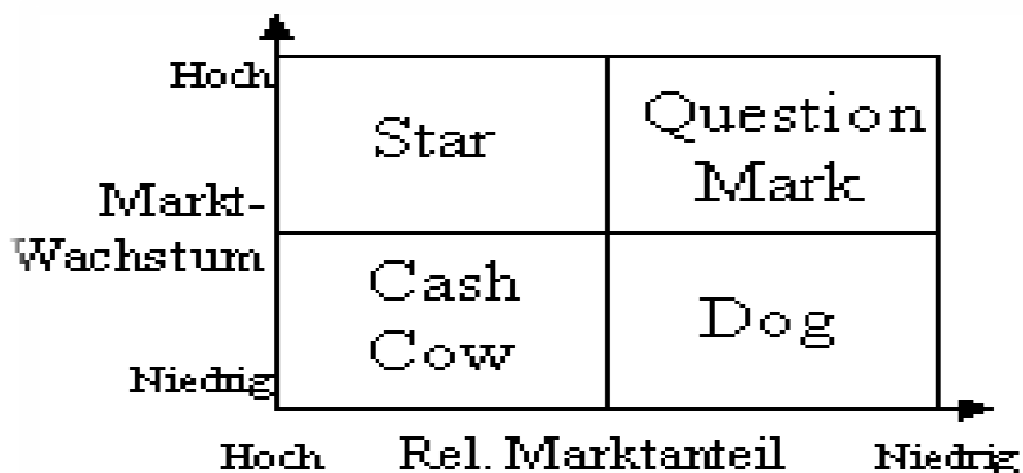


Abbildung 15: Klassische Darstellung einer BCG- Matrix

Quelle: <http://www.wiwi-treff.de/home/mlexikon.php?mpage=beg/bcg.htm> Abruf am 18.08.2011.

## 4 Entscheidungsentwicklungsprozess

### 4.1 Ressourcenanalysen

In der Ressourcenanalyse ist festzustellen, was das Unternehmen in Anbetracht seine gegenwärtigen und potenziellen Ressourcensituation strategisch tun kann.<sup>93</sup> Das Entscheidungsfeld soll weiter eingeeengt werden, indem bestimmte Chancen, die sich zuvor aus der Umweltanalyse ergeben, ausgebildet werden, da sie entweder den Rahmen überschreiten, den die Ressource absteckt, oder sie passen mit dem Ressourcenprofil des Unternehmens nicht überein.

Hofer und Schendel haben bereits 1978 ein Schema erarbeitet, was heutzutage immer noch seine Gültigkeit hat.<sup>94</sup>

- Erstellung eines Ressourcenprofils.
- Ermittlung der Stärken und Schwächen.
- Identifikation spezifischer Kompetenzen.

Als erstes hat das Unternehmen die Aufgabe, seine vorhandenen Ressourcen zu erfassen und zu qualifizieren. Dabei werden folgende fünf Arten von Ressourcen unterschieden:

- Finanzielle (z.B. Kreditwürdigkeit).
- Physische (z.B. Gebäude, Maschinen).
- Arbeitskräfte (z.B. Facharbeiter, Ingenieure).
- Technologien (z.B. Qualitätsstandards).
- Organisch (z.B. Informationssysteme).

Wobei die finanziellen Ressourcen als Basis für alle weiteren Ressourcen dienen. Sie sind in der Privatwirtschaft eine grundlegende Voraussetzung für den Einbezug der anderen Ressourcen. Außerdem bilden sie das Ende der Ressourcentransformation. Ihre Analyse erfolgt meist durch die klassischen, finanzwirtschaftlichen Kriterien, wie zum Beispiel der Verschuldungsgrad. Die anderen Ressourcen sollen im Hinblick auf eine gute und vernünftige Sach- und Führungsfunktion analysiert werden. Dies erfolgt normalerweise in einer Ressourcenprofilanalyse.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Hinterhuber, H. Hans: Kundenorientiert Unternehmensführung, 2009, S.46f.

<sup>94</sup> Vgl. Hofer, Andrews; Schendel, Dan.: Strategy Formulation, 1978, S.144f.

<sup>95</sup> Vgl. Schreyögg, Georg: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, 1993, S.112.

In einem weiteren Schritt sollen die ermittelten Ressourcenprofile den Schlüsselanforderungen, die den Erfolg im dem bezeichneten Marktsegment bestimmen, gegenübergestellt werden. Ziel ist es, die größten Stärken und synergetischen Effekte herauszufinden, auf denen eine erfolgsversprechende Strategie aufgebaut werden kann. Zusätzlich müssen die Hauptschwächen erörtert werden, um diese zu beseitigen bzw. einen Misserfolg zu vermeiden.<sup>96</sup>

Im letzten Schritt soll schließlich das Management seinen Stärken und Schwächen mit denen der stärksten Mitbewerber vergleichen. Dies soll vor allem die Bereiche identifizieren, wo die Wettbewerbsvorteile vorhanden sind, auf die erfolgreiche Strategien aufgebaut werden können.<sup>97</sup>

Zusätzlich sollen anhand der Ressourcenanalyse die spezifischen Stärken der Unternehmung dahingehend geprüft werden, ob diese auch in anderen Märkten gewinnbringend verwendet werden können. Wenn das Unternehmen es schafft, seine Stärken zu transferieren, kann es zugleich ein Auswahlkriterium für potenzielle, interessante Diversifikationsmärkte sein.<sup>98</sup>

Wenn alle strategischen Positionen des Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit fixiert sind, seine Schwächen und Stärken sowie die Wettbewerbsvorteile identifiziert wurden, zudem noch die Umweltentwicklungen prognostiziert und auf Chancen und Bedrohung neu analysiert wurden, kann als nächstes abgeschätzt werden, ob und inwieweit die eingeschlagene Strategie und/oder Strategieprogramm zu verändern ist. Außerdem sollen Chancen aufgezeigt werden, welche zu ergreifen sind, um die Unternehmensziele erreichbar zu machen.<sup>99</sup>

#### 4.1.1 Kernkompetenzanalyse

*„Eine Kernkompetenz ist die dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung, die auf Ressourcen und Fähigkeiten basiert.“<sup>100</sup>*

Für den Kunden bilden diese Kernkompetenzen einen wahrnehmbaren Differenzierungsfaktor. Daher sollten sie nur sehr schwer von Mitbewerbern imitierbar sein, da diese idealerweise die Basis für langfristige Wettbewerbsvorteile bilden. So können

---

<sup>96</sup> Vgl. Hinterhuber, H Hans: Kundenorientiert Unternehmensführung, 2009, S.46.

<sup>97</sup> Vgl. Schreyögg, Georg: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, 1993, S.113f.

<sup>98</sup> Vgl. Hofer, Andrews; Schendel, Dan: Strategy Formulation, 1978, S.145ff.

<sup>99</sup> Vgl. Schreyögg, Georg: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, 1993, S.114.

<sup>100</sup> Krüger, Wilfried; Homp, Christian: Kernkompetenz- Management, 1997, S.27.

Kernkompetenzen nur von einem Wettbewerber genutzt werden. Umso wichtiger ist eine detaillierte Kenntnis der in einer Branche vorhandenen Kompetenzen pro Anbieter, die Grundlage einer solchen Analyse ist. Bei jeder Strategieentwicklung erfolgt auch eine Analyse der Wettbewerberkompetenzen in Relation zu den eigenen Kompetenzen.<sup>101</sup>

Eine Kernkompetenz liegt dann vor, wenn sich folgende Voraussetzungen erfüllen:<sup>102</sup>

- **Wertvoll:**

Kunden sind bereit, für die Nutzung eines Produktes und/oder einer Dienstleistung einen bestimmten Preis zu bezahlen. Dadurch werden die Wettbewerbspositionen verbessert, welche es wiederum ermöglichen, die Stärke eines Unternehmens auszuschöpfen und anfallende Risiken zu minimieren.

- **Einzigartigkeit:**

Bedeutet, dass ich Differenzierungsvorteile gegenüber meinen Konkurrenten habe.

- **Schlechte Imitierbarkeit:**

Meine Kernkompetenzen dürfen nicht bzw. nur unter großem finanziellen Aufwand von meinen Konkurrenten kopiert werden. Nur dann kann ich diese Vorsprünge und die daraus resultierenden Wettbewerbsvorteile dauerhaft nutzen.

- **Mehrfache Nutzbarkeit:**

Wenn ich meine Kernkompetenzen für jedes neue Produkt oder Problemlösung verwenden kann und diese in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden können.

Leider lassen sich erfolgreich eingesetzte Kernkompetenzen im Nachhinein nur sehr schwer erklären. Für das Management stellt sich aber die Frage, wie kann ich diese Kernkompetenzen erkennen bzw. wie kann ich diese entwickeln und nutzen. Ein Ansatz wäre z.B. ein Kernkompetenzführungs-kreislauf. Dieser setzt sich wie folgt zusammen:<sup>103</sup>

- **Identifikation:**

Hier werden meine Kernkompetenzen eingeordnet.

---

<sup>101</sup> Vgl. Michaeli, Reiner: Strategischer Wettbewerbsvorteile, 2006, S.316.

<sup>102</sup> Vgl. Vorlesung Innovationsmanagement Sommersemester 2011.

<sup>103</sup> Vgl. Hinterhuber, H Hans: Kundenorientiert Unternehmensführung, 2009, S.145ff.

- **Entwicklung:**

Die Entwicklung befasst sich unter anderem mit der Verbesserung und dem Aufbau von Kernkompetenzen sowie mit der Weiter- und Neuentwicklung zukünftiger Kernkompetenzen.

- **Integration:**

Sie befasst sich mit den Fähigkeiten, dass die Kernkompetenzen so zusammengesetzt werden, dass diese auch ideal nutzbar sind.

- **Nutzung:**

Ist die Dauer, wo Kernkompetenzen realisiert und genutzt werden können. Der Aufbau ist sehr langwierig und kostenintensiv, daher muss dieser möglichst lange genutzt und in mehreren Geschäftsbereichen einsetzbar sein.

- **Transfer:**

Bei der Übertragung auf neue Anwendungsfelder kann ein neues Produkt eine neue Leistung oder auch neue Kunden sowie auch neue Geschäftsfelder umfassen.

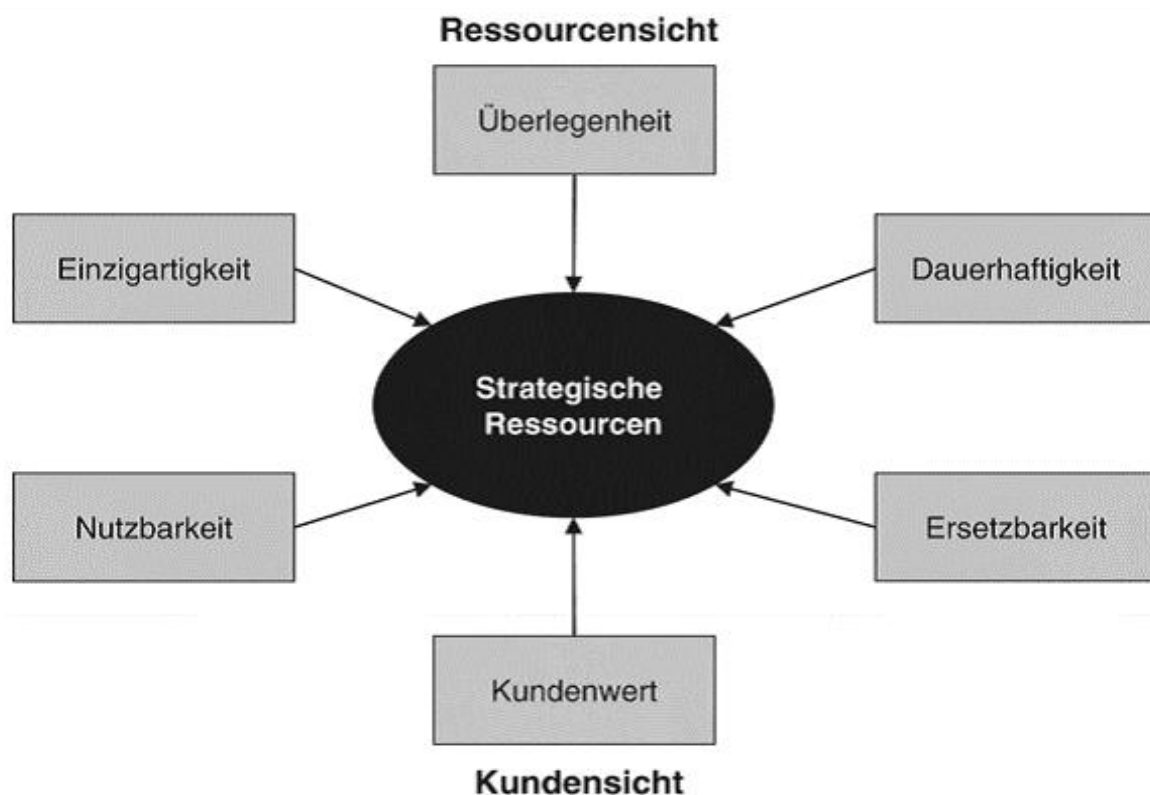


Abbildung 16: Führungskreislauf von Kernkompetenzen

Quelle: [http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Ressourcenorientierte\\_Strategien](http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Ressourcenorientierte_Strategien) Abruf am 19.08.2011.

#### 4.1.2 Portfolioanalyse

Die Portfolioanalyse ist ein Verfahren, welches bei der Festlegung einer Zielformulierung, insbesondere der Festlegung von Strategien im Rahmen der strategischen Planung dient. Die Portfolioanalyse ist ein Werkzeug, das bei der problematischen Suche nach der idealen Balance zwischen Risiko und Erfolg weiterhilft. Sie erlaubt, die eigene Unternehmensrichtung rechtzeitig einzuschlagen und kostbare Ressourcen effizient einzusetzen. Bei der Portfolioanalyse treten unterschiedliche Geschäftsbereiche bzw. strategische Geschäftseinheiten, verschiedene Produkte, Projekte, usw. auf. Ihre Bedeutung für das Unternehmen kann mit der Portfolioanalyse sichtbar gemacht werden.<sup>104</sup>

Die Portfolioanalyse ist eine Matrix, die sich in zwei Dimensionen aufteilt, damit der Planer unterschiedliche Geschäftsfelder betrachten und gleichzeitig Ziele aus der gesamten Perspektive des Unternehmens entwickeln kann. Die einzelnen strategischen Geschäftsfelder werden als eine Gesamtheit des Unternehmens verstanden. Für jedes einzelne Geschäftsfeld werden Ziele und Teilstrategien entwickelt.

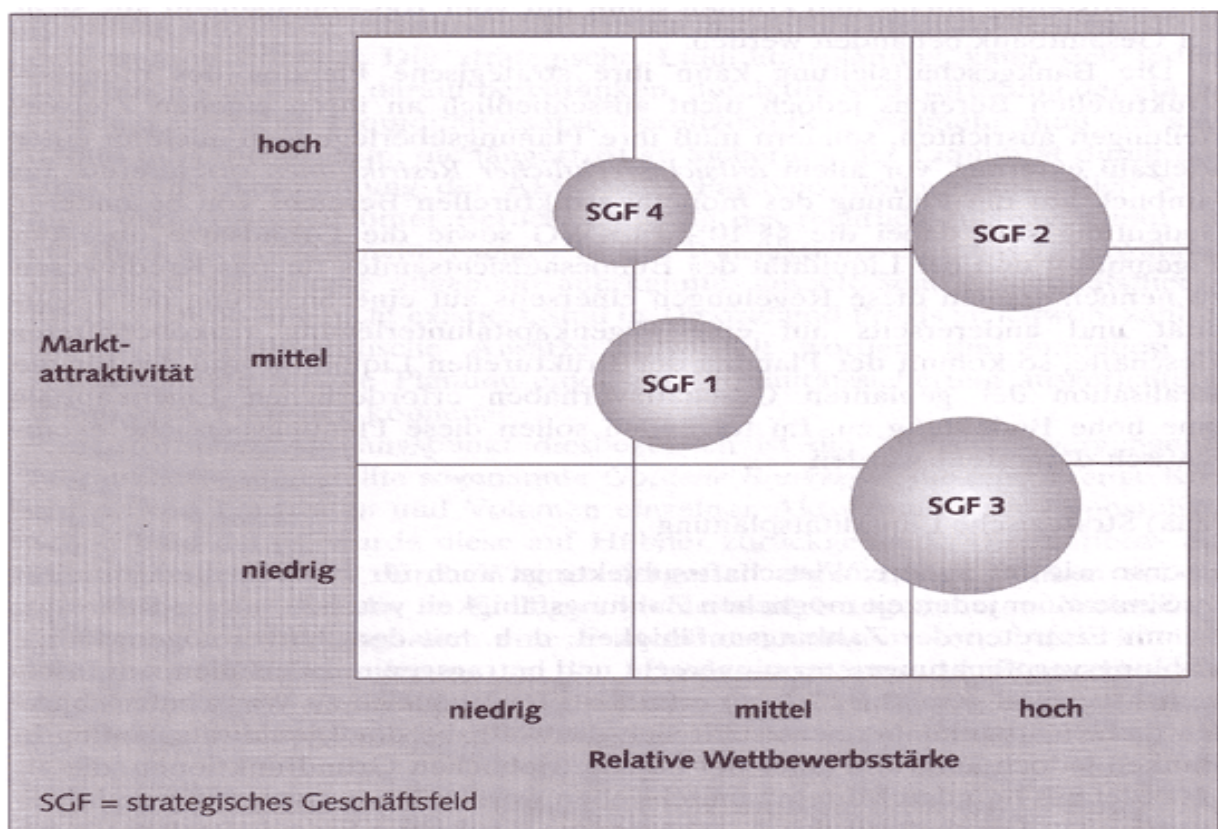


Abbildung 17: Portfolioanalyse nach dem Mc. Kinsey Konzept

Quelle: <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23085-Analyse-und-Prognoseverfahren.html>

Abruf am 20.08.2011.

<sup>104</sup> Vgl. Schwab, J. Adolf: Managementwissen, 2010, S.290.



Mit der quantitativen Erhebung, dem nun visualisierten, strategischen Geschäftsfeld (z.B. von Produkten), ist der Ist-Zustand der Portfolioanalyse abgeschlossen, und es müssen nun Entscheidungen getroffen werden. Ausgehend von diesem Zustand des Portfolios, werden nun die geeigneten Strategien ausgewählt bzw. festgelegt.<sup>105</sup>

Die Vorgehensweise der jeweiligen Strategie bzw. die Strategieempfehlung hängt von der Lage im Portfolio ab. (Vgl. Abbildung 15)

Grundsätzlich gilt die Vorgehensweise:<sup>106</sup>

- Starke und interessante Geschäftsfelder fördern.
- Uninteressante Geschäftsfelder zurückfahren.

### **Stars:**<sup>107</sup>

Diese Produkte haben einen großen Marktanteil und sind in Märkten mit einem hohen Marktwachstum tätig. Der Gewinn, welcher hier generiert wird, erlaubt es, diese Produkte weiter zu finanzieren (Eigenfinanzierung des Produktes), und sie können deshalb auch weiter ausgebaut werden. Diese Geschäftsfelder sind Marktführer in einem Wachstumsmarkt. Wichtig dabei ist die Schnelligkeit, damit das anfänglich noch hohe Preisniveau ausgeschöpft werden kann, bevor „Imitatoren“ in den Markt drängen.

### **Cash Cows:**<sup>108</sup>

In diesem Bereich befinden sich Geschäftsfelder, die in einer starken Marktposition mit hohem Marktanteil sind. Zugleich operieren sie in Märkten, die nur unterdurchschnittlich schnell wachsen oder sogar stagnieren. Bei diesen Produkten wird ein hoher Cash-flow erzeugt, welcher aber nur geringe Investition benötigt. Der dadurch generierte Gewinn kann für andere Zwecke abgeschöpft werden.

### **Poor Dogs:**<sup>109</sup>

Hier liegt nur ein niedriger Marktanteil bei einer gleichzeitigen Stagnation des Marktes vor. Diese Eigenschaft kann z.B. bei der Anlaufphase eines Produktes entstehen. Der Cash-flow ist negativ und dadurch entsteht ein Ballast für das Unternehmen. Gelegentlich können diese strategischen Geschäftsfelder sich aber auch zu „Sleeping Beauties“ entwickeln, wenn sie unter günstigen Umständen in andere Felder vorstoßen. Ansonsten sollten diese Produkte stillgelegt oder zu mindest zurückgefahren werden.

---

<sup>105</sup> Vgl. Schwab, J. Adolf: Managementwissen, 2010, S.292.

<sup>106</sup> Vgl. Vorlesung Strategisches Management, Sommersemester 2011.

<sup>107</sup> Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, 2004, S.427.

<sup>108</sup> Vgl. Ebd. S.427f.

<sup>109</sup> Vgl. Schwab, J. Adolf: Managementwissen, 2010, S.293.

## Questions Marks:<sup>110</sup>

Produkte, welche sich hier aufhalten, sind offensichtlich neue Produkte mit einem geringen Marktanteil, und die Zukunft dieser Produkte ist noch ungewiss. Ihr angestrebter Zielmarkt besitzt aber zumindest ein Potenzial zum Wachsen. Jedoch reicht der von ihnen erzeugte Cash-flow nicht für eine Eigenfinanzierung aus. Es sollten Zusatzfinanzierungen getätigt werden, um den Ausbau des Marktanteils zu gewährleisten.

### 4.1.3 Boston Consulting Group Analyse

Die Analyse wurde von der amerikanischen Unternehmensberatungsgesellschaft Boston Consulting Group (BCG) geschaffen. Diese Art der Portfolio-Matrix stellt die erste und einfachste Variante einer solchen Analyse dar. Die BCG - Analyse beschränkt sich darauf, die Strategiewahl unter Berücksichtigung lediglich einer umweltbezogenen und einer unternehmensbezogenen Größe zu begründen. Daher stammen auch die Schlüsselfaktoren des „durchschnittlichen Marktwachstums“ und des „relativen Marktanteils“. Im durchschnittlichen Marktwachstum wird die Entwicklung der Märkte, in welchen die definierten Geschäftsfelder stehen, abgeschätzt. Anhand des relativen Marktanteils wird der Marktanteil im Verhältnis zum stärksten Marktteilnehmer ermittelt. Beide Variablen werden so dargestellt, dass ein relativer Marktanteil von eins sowie ein Marktwachstumsrate von zehn Prozent als Trenngröße einer hohen und niedrigen Ausprägung festgelegt wird. Aus dieser Kombination der Kriterien ergibt sich eine „Vier- Felder- Matrix“.<sup>111</sup> (siehe Kapitel 4.1.1)

Das Portfolio beschreibt die Situation eines Unternehmens, in dem die Produkte des Unternehmens in vier Felder eingeordnet sind. Die Größe des Kreises ist ein Indikator für das Volumen des strategischen Geschäftsfeldes. Jedoch wird oftmals in der Praxis angenommen, dass die Matrix nicht nur für die Darstellung des Zusammenhanges zwischen der Sicherung des Erfolgspotenzials und des Finanzmittelbedarf geeignet ist, sondern auch zur Erarbeitung von Strategien genutzt werden kann. Hier werden den Feldern der Matrix gewisse Normstrategien zugeordnet. Gälweiler steht solchen Normstrategien sehr kritisch gegenüber, da er die Ansicht vertritt, für verschiedene Produkte müsse man unterschiedliche Sachverhalte darstellen. Dieses Betrachtungsniveau darf nicht nur anhand von

---

<sup>110</sup> Vgl. Schwab, J. Adolf: Managementwissen, 2010, S.293f.

<sup>111</sup> Vgl. Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim: Unternehmensführung, 2008, S.353.

Durchschnittswerten ermittelt werden, sondern muss einer umfassenden Betrachtungsweise folgen.<sup>112</sup>

Wenn man auf jungen und dynamischen Märkten aktiv werden will, sollte ein derartiger Schritt nicht nur auf einer BCG - Portfolioanalyse basieren, sondern wesentlich detaillierter analysiert werden. In vielen Fällen leisten Normstrategien nicht den erwünschten Beitrag für die Überlebensfähigkeit des Geschäftsfeldes. Vorwiegend ist die BCG-Matrix zur Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Erfolgspotenzial, Finanzmittelbedarf und Marktphase geeignet. In Normstrategien ist oftmals der konkrete Finanzmittelbedarf nicht ersichtlich. Trotz dieser Kritik ist die Matrix ein vielseitig einsetzbares und sehr veranschaulichendes Werkzeug zur Begutachtung des Finanzmittelbedarfes oder zur Veranschaulichung der Geschäftsfelder.<sup>113</sup>

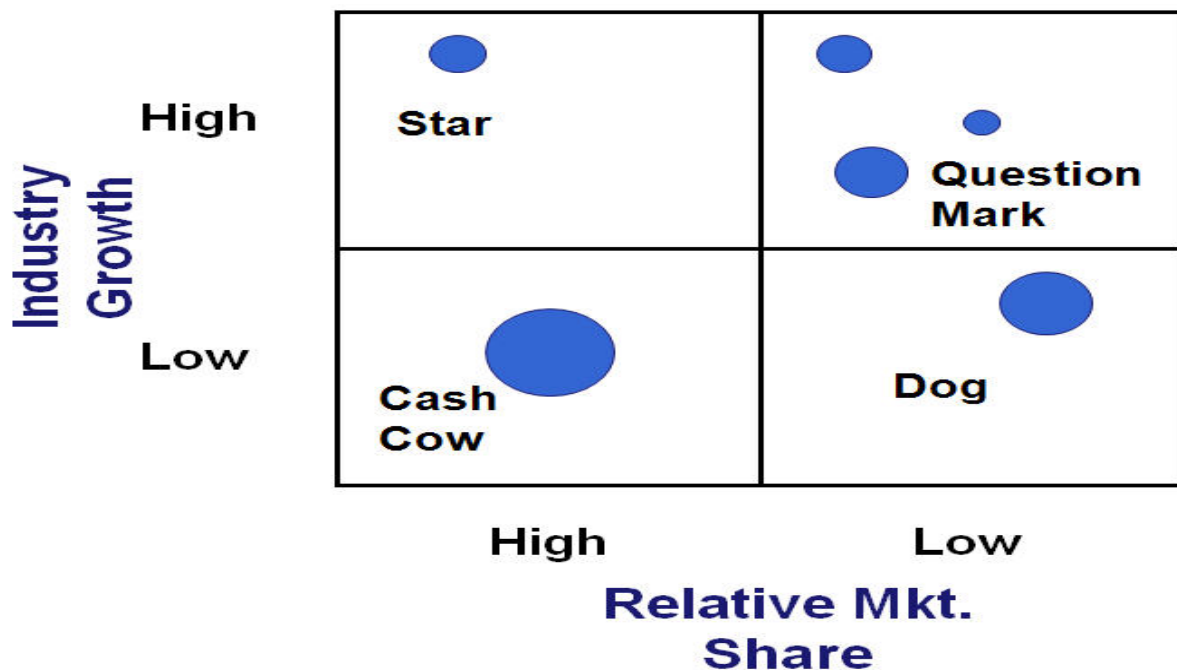


Abbildung 18: Veranschaulichung einer BCG- Matrix

Quelle: [http://www.mrdashboard.com/BCG\\_Matrix.html](http://www.mrdashboard.com/BCG_Matrix.html) Abruf am 25.08.2011.

<sup>112</sup> Vgl. Gälweiler, Aloys: Strategische Unternehmensführung, 2005, S.82.

<sup>113</sup> Vgl. Schneider, Martin: Crossmedia- Management, 2007, S.128.

## 4.2 Finanzwirtschaftliche Analysen

### 4.2.1 GAP-Analyse

Der Grundgedanke der GAP-Analyse ist eine Gegenüberstellung von Zielvorgaben und prognostizierten Zielerreichungsgraden. Die zentrale Größe ist die Abweichung zwischen diesen Werten. Eine GAP - Analyse wird grundsätzlich für jeden einzelnen Geschäftsbereich durchgeführt.

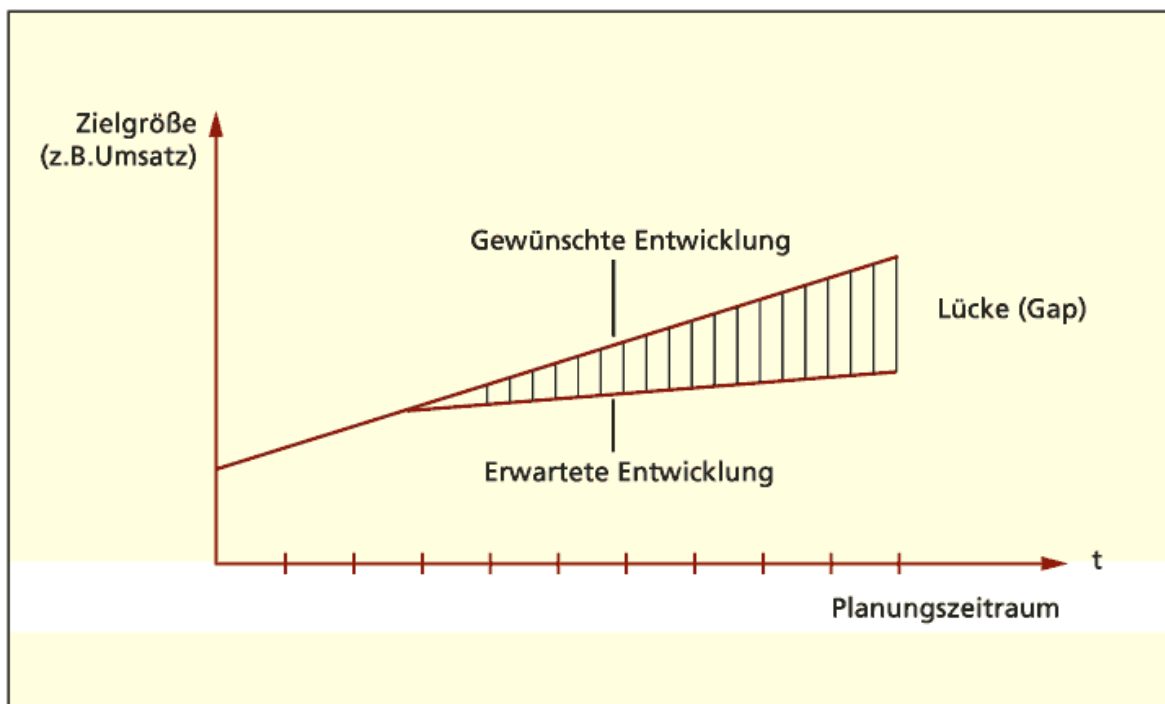


Abbildung 19: Grundmodell einer GAP-Analyse

Quelle: <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15194-Gap-Analyse.html> Abruf am 25.08.2011.

Die Differenz zwischen der gewünschten und der prognostizierten Entwicklung der Zielgröße bildet die strategische Lücke (Gap). Zielgrößen sind zumeist Umsatz, Absatzmenge, ROI, Gewinn und Ertrag.

Die gewünschte Entwicklung einer Zielgröße, welche sich zumeist über einen längeren Zeitraum erstreckt, wird von der Unternehmensführung festgelegt. Am Schwierigsten ist die

Prognose der zu erwartenden Ergebnisse der einzelnen Geschäftsfelder. In der Regel werden Vergangenheitswerte herangezogen und in die Zukunft extrapoliert.<sup>114</sup>

Grundsätzlich werden drei Möglichkeiten bzw. Aussagen über zukünftige Entwicklungen angeführt.<sup>115</sup>

- Die erste Annahme ist eine reine Extrapolation unter der Annahme, die Zukunftsentwicklung ist im Wesentlichen eine Trendfortsetzung der vergangenen Entwicklungen.
- Eine andere Möglichkeit besteht darin, eine Extrapolation und Modifikation der Ergebnisse anhand relativ einfacher, heuristischer Prinzipien darzustellen. Diese können zum Beispiel prozentuale Ab- oder Zuschläge darstellen. Jedoch sind auch bei dieser Anwendung alle Erwartungen an der Vergangenheit orientiert.
- Als dritte Art wird die Modifikation von Extrapolationen durch weitere Analysen dargestellt. Hier können verschiedene Szenarien angeführt werden. Bereits geplante oder bereits realisierte Strategien, die zurzeit noch keine Auswirkungen auf die Zielerreichung haben, mit eingeschlossen.

Hauptsächlich Einfluss auf die entstehende Lücke zwischen einer Zielprojektion und der erwarteten Zielerreichung gibt in erster Linie der Lebenszyklus der Produkte vor. Bestimmte Produkte werden in die sogenannte Degenerationsphase eintreten. Dadurch werden die Ergebnisse in diesem Geschäftsbereich sinken. Werden diese Produkte dann weitergeführt, würde in diesem Geschäftsbereich z.B. eine Umsatzlücke entstehen. Diese voraussehbare Lücke sollte durch neu gestaltete Geschäftsfelder abgefangen werden. Diese Bereiche gilt es bereits in der Vergangenheit bzw. Gegenwart zu planen.<sup>116</sup>

Ziele, die nicht erreicht werden können und auch nicht nach unten korrigiert werden sollen, müssen mit adäquaten Maßnahmen abgefedert werden. Hier reichen oftmals kurzfristig angelegte Maßnahmen nicht aus, um eine dauerhafte Befriedigung zu erreichen. Deshalb bildet die Analyse auch häufig den Ausgangspunkt für weitere Planungsverfahren. Ein solches Verfahren könnte zum Beispiel die Produkt-Matrix von Ansoff sein. Mit solchen Werkzeugen lassen sich solche Ziellücken identifizieren, und der strategische Handlungsspielraum ermöglicht es auch, diese zu schließen.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> Vgl. Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftliche Führungslehre, 1992, S.89.

<sup>115</sup> Vgl. Bircher, Bruno: Langfristige Unternehmensplanung, 1976, S.56ff.

<sup>116</sup> Vgl. Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftliche Führungslehre, 1992, S.89f.

<sup>117</sup> Vgl. Schneider, Willy: Marketing, 2007, S.14.

#### 4.2.2 PIMS-Analyse

PIMS bedeutet Profit Impact of Market Strategies und ist ein Versuch, aus einer umfangreichen strategischen Datenbank von zahlreichen Unternehmungen eine Diagnose und ein Prognosemodell zu entwickeln. Dieses kann und wird auf bestehende Marktsegmente angewendet. Die Daten sind in einer Größenordnung von ungefähr 2000 Geschäftsbereichen angeordnet. Von jedem Geschäftsbereich werden regelmäßig ca. 200 unterschiedliche und qualifizierte Sachverhalte erhoben. Das allgemeine Ziel dieser Studie ist es, allgemeine Determinanten des Erfolges zu erheben. In der Regel werden als Erfolgskennziffer der ROI und der Cash-flow verwendet. Durch multivariante Methoden werden die Zusammenhänge erfasst. Eine wichtige Determinante des Erfolges ist der Marktanteil und die Produktqualität, welche identifiziert werden muss. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass:

- die (relative) Produktqualität der am meisten benötigte Faktor zur Erhöhung des Marktanteils ist.
- das Wachstum des Marktanteils bei kleineren und mittleren Unternehmen eine relativ größere Wirkung auf die Rentabilität hat als bei großen Konzernen.

Neben der Ermittlung der generellen Erfolgsfaktoren werden im Ablauf einer PIMS-Analyse auch Empfehlungen für spezielle strategische Geschäftsfelder einzelner Unternehmen gemacht.<sup>118</sup>

Neben den bedeuteten Einflussgrößen gibt es aber auch weniger bedeutsame Einflussgrößen, nämlich:

- kurzes und langfristiges Marktwachstum,
- Grad der Konzentration der Anbieter und Abnehmer,
- Verhältnis der Wertschöpfung zum Umsatz,
- Umsatz je Beschäftigter,
- Kapazitätsausgleich sowie
- Quotient aus Marketingaufwand zu Umsatz.

Die aus dieser Datenbank gewonnenen Erkenntnisse lassen sich direkt an einem einzelnen Unternehmen anwenden, selbst wenn dieses nicht an PIMS-Projekten beteiligt ist. Die Datenbank selbst liefert dabei wichtige Informationen, welche anhand von Kennzahlen die erfolgskritischen Faktoren überprüfen.

---

<sup>118</sup> Vgl. Berndt, Ralph: Marketingstrategie und Marketingpolitik, 2005, S.72f.

Aufbauend auf diese Faktoren, ist jedes Unternehmen selbst in der Lage, diverse Faktoren in den Mittelpunkt seiner eigenen strategischen Arbeit zu stellen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse lassen es ohne weiteres zu, sich an den PIMS - Projekten zu orientieren. Der wesentliche Nutzen ist es jedoch, die Erfolgspotenziale sichtbar bzw. messbar zu machen.<sup>119</sup>

Die folgende Abbildung zeigt den Verlauf eines PIMS - Projektes in der Praxis.

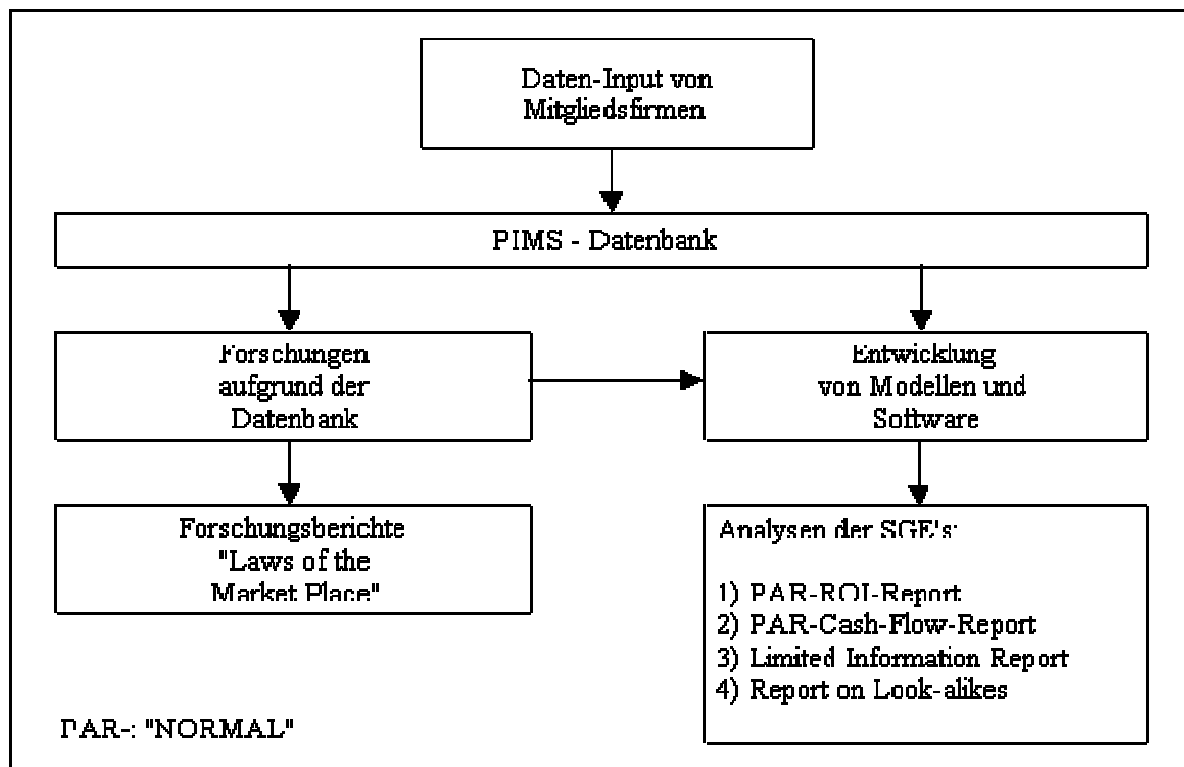


Abbildung 20: PIMS-Programm

Quelle: <http://www.fho-emden.de/~conlex/Stichw%F6rter/PIMS-Modell.htm> Abruf am 29.08.2011.

Als Kritik an dieser Analyse kann aufgezeigt werden, dass nur sehr grobe Richtwerte für den Zusammenhang zwischen ROI und den Indikatoren vorgesehen werden. Für eine direkte strategische Planung sind sie relativ wenig brauchbar. Entfernt sich der Return on Investment eines Unternehmens zu sehr von der Norm, welcher von PIMS erhoben wurde, kann es als Information angesehen werden, um nach den dafür relevanten Gründen zu suchen. Anders gesehen, kann eine positive Abweichung des ROI's ein Zeugnis einer überlegenen Strategie sein.<sup>120</sup>

<sup>119</sup> Vgl. Buchholz, Liliane: Strategisches Controlling, 2009, S.225.

<sup>120</sup> Vgl. Adam, Dietrich: Planung und Entscheidung, 1996, S.335.

## 4.3 Benchmarking

Benchmarking ist im Prinzip der Vergleich mit dem Besten in einer Branche und wird wie folgt definiert: „*Benchmarking ist die Suche nach Lösungen, die auf den besten Methoden und Verfahren der Industrie, den (Best Practices) basieren und ein Unternehmen zu Spitzenleistungen führen.*“<sup>121</sup>

Eine konstante Suche und Ausnutzung der Erfolgspotenziale sind unter den heutigen Marktbedingungen wesentliche Erfolgsfaktoren für eine nationale sowie auch internationale Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Es unterstützt die klassischen Werkzeuge für einen Unternehmensvergleich und ergänzt die zielorientierte Suche für neue Ideen, Verfahren und Prozesse außerhalb des eigenen Unternehmens oder auch außerhalb der eigenen Branche. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse oder vorteilhaften Eigenschaften können in das eigene Unternehmen implementiert werden. Dadurch kann sich die eigene Wettbewerbsfähigkeit sprunghaft steigern, und gleichzeitig wird die Marktsituation objektiv beobachtet. Der Schwerpunkt liegt nicht darin, die Unterschiede zu anderen Unternehmen hervorzuheben, sondern es gilt viel mehr, die „Best Practice“ gezielt zu identifizieren, mit denen nachhaltig überdurchschnittliche Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können.<sup>122</sup>

Die erkannten Leistungslücken gilt es zu schließen oder sich auch gezielt von der Wettbewerbsstrategie abzusetzen. Gerade durch den Vergleich mit anderen Wettbewerbern und anderen Unternehmen kann man Informationen bzw. Ideen erhalten, auf welche man aufgrund von Betriebsblindheit selbst nie oder nur mit sehr großem Aufwand gekommen wäre.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Mertins, Kai ; Kohl, Holger: Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, 2009, S.19.

<sup>122</sup> Vgl. Ebd. S.19f.

<sup>123</sup> Vgl. <http://startup-controlling.de/controlling-instrumente/benchmarking/> Abruf am 29.08.2011.



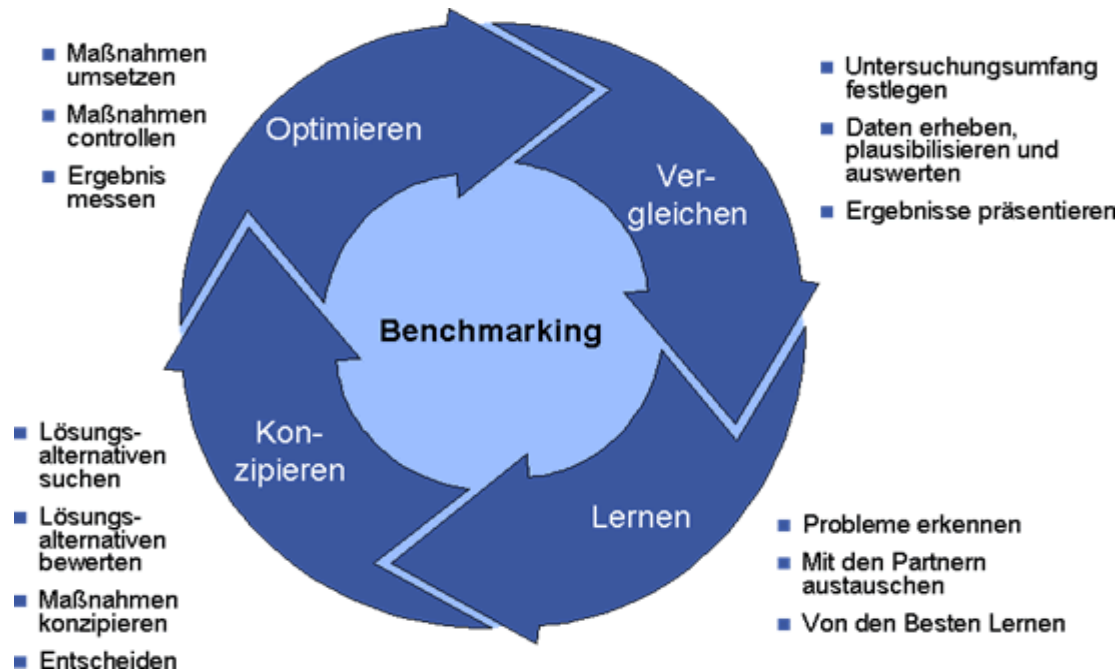


Abbildung 21: Verfahren des Benchmarking

Quelle: <http://startup-controlling.de/controlling-instrumente/benchmarking/> Abruf am 29.08.2011.

Grundsätzlich unterliegt das Benchmarking keinerlei Einschränkungen bezüglich der innerbetrieblichen Funktionen, die durchleuchtet werden. Die Bandbreite ist sehr weit gestreut und reicht vom Einsatz als Werkzeug zum Aufbrechen eingefahrener Unternehmensstrukturen bis hin zur strategischen Ausrichtung von Unternehmensbereichen.

Vorwiegend sollen die eigenen Leistungen, wie Kundennutzen und Produktivität, durch das Benchmarking beeinflusst werden. Dies kann und darf auch nur unter Einbindung von den Mitarbeitern geschehen. Eine Übernahme von Verfahren, Verhaltensweisen sowie Aufbau bzw. Ablauf von Organisationen bedeutet immer auch einen regelmäßigen Paradigmenwechsel im eigenen Unternehmen.<sup>124</sup>

### Strategische Instrumente im Benchmarking<sup>125</sup>

Um den unterschiedlichen, zeitlichen und hierarchischen Aspekten verschiedener Benchmarking-Aktivitäten gerecht zu werden, müssen verschieden Planungshorizonte herangezogen werden. Benchmarking kann auch wie das strategische Management weiter unterteilt werden:

- Strategisches Benchmarking

<sup>124</sup> Vgl. Puschmann, O. Norbert: Benchmarking, Organisation, Prinzipien und Methoden, 2000, S.28.

<sup>125</sup> Vgl. Ebd. S.30f.

- Taktisches Benchmarking
- Operatives Benchmarking

Das strategische Benchmarking richtet sein Augenmerk auf die Beurteilung der Marktposition des Unternehmens oder eines Profitcenters in Relation zur Konkurrenz. Dabei muss nicht unbedingt eine Zusammenarbeit mit einem Partner notwendig sein.

Hier sind die folgenden Aspekte zu beachten:

- Staatliche Einflussnahme
- Kundenverhalten
- Kundenstruktur
- Marktentwicklung
- Technologien und deren Entwicklung
- Innovationspotenziale und der zur Innovation notwendige Ressourceneinsatz
- Ressourcenverfügbarkeit
- Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung

Dabei zielen die gerade genannten Aspekte auf die Beantwortung folgender Fragen ab:

- Welche Märkte sollen bedient werden?
- Welche Marktanteile sind hierbei anzustreben?
- Welche Kunden sollen mit welchen Produkten versorgt werden?
- Welche Ressourcen sind dafür an welchen Standort einzusetzen?

Im taktischen Benchmarking liegt bereits der Betrachtungsschwerpunkt auf der Stärkung der inneren Leistungskraft und der Produktivität des Unternehmens. In dieser Phase werden einzelne Bereiche des Unternehmens und deren Performance in Relation zu entsprechenden Unternehmensbereichen der nun für den Erfahrungsaustausch einbezogenen Benchmark-Partner untersucht. Diese Aktivitäten dienen weiter auch der Identifikation kritischer Unternehmensbereiche und Schwachstellen, die im Rahmen des operativen Benchmarkings detailliert analysiert und verbessert werden sollen.

Im operativen Benchmarking beschäftigt man sich mit einzelnen Aktivitäten und deren Zeit- und Kostenkomponenten des tiefergehenden, untersuchten Unternehmensbereichs. Vor allem wird hier der Zeit- und Kostenaufwand in Zusammenhang mit den stehenden Verfahren und Prozessen analysiert, um aus den hervorgebrachten Abweichungen zwischen unterschiedlichen Handhabungen bei den Benchmarking Partnern lernen zu können.

## 4.4 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein Managementsystem, welches Strategien und Kennzahlen mit finanziellen Zielen verbindet. Die Balanced Scorecard verbindet einzelne Kennzahlen mit Unterstützung eines Ursachen-Wirkungsdiagramms und ermöglicht so die Vermittlung von strategischen Zielen mit messbaren Ergebnissen.

Als Resultat schließt die BSC nicht nur die finanzwirtschaftlichen Perspektiven, sondern auch die Kundenperspektiven, die internen Prozessperspektiven und die Lern- und Entwicklungsperspektive ein.<sup>126</sup>

Aus diesem Horizont heraus ergeben sich bei der Leistungsmessung der BSC nicht nur die monetären, sondern auch die nicht-monetären Leistungsindikatoren. Ursprünglicherweise werden die Kennzahlen als „harte“ und „weiche“ Kennzahlen bezeichnet.

Zu Beginn wurde die Balanced Scorecard als Instrument zur Leistungsmessung konzipiert. Jedoch reifte sie immer mehr und immer stärker zu einem strategischen Managementprozess heran.

Durch den mehrdimensionalen Ansatz der BSC können konkrete Kennzahlen und Indikatoren abgeleitet werden. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, Strategien zu beschreiben, zu messen und zu steuern.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl. Kaplan, S. Robert; Norton, P. David: Balance Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, 1997, S.23f.

<sup>127</sup> Vgl. Siebert, David: Die Balanced Scorecard, 2011, S.16f.

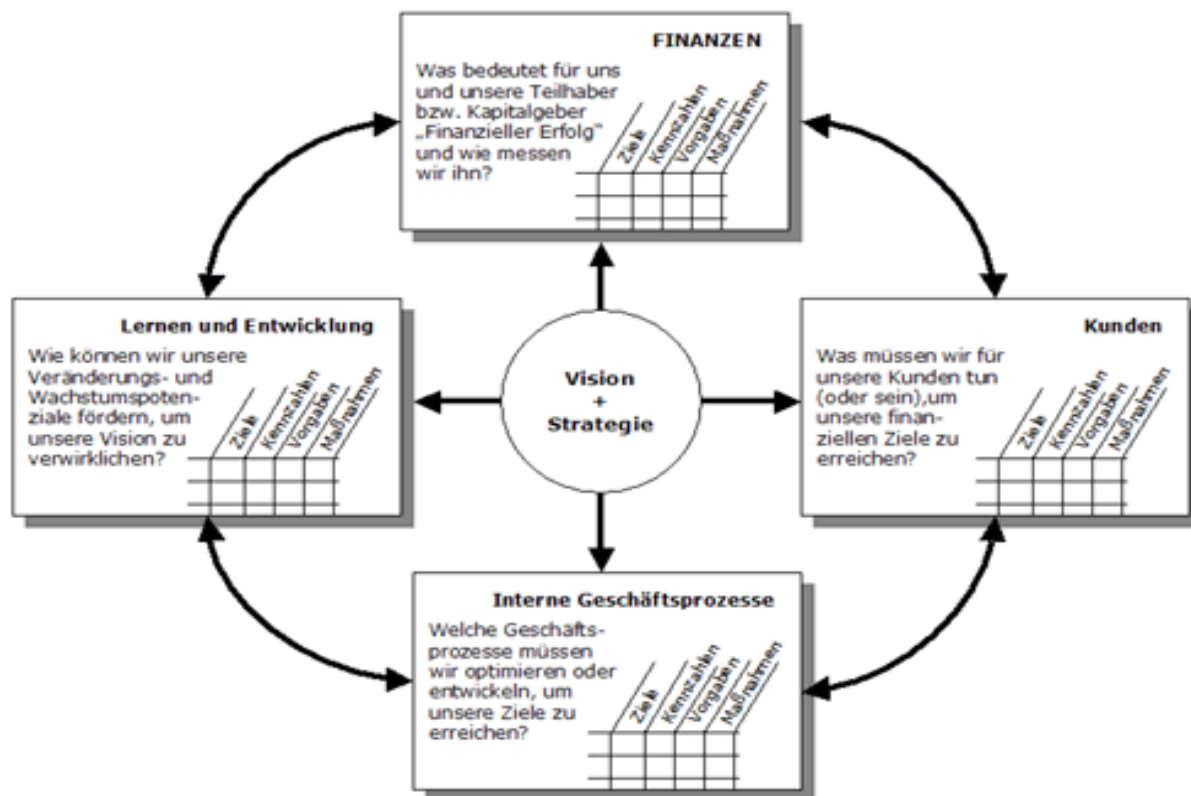


Abbildung 22: Das Konzept der Balanced Scorecard

Quelle: [http://www.hyperspace.de/de/balanced\\_scorecard\\_konzept.htm](http://www.hyperspace.de/de/balanced_scorecard_konzept.htm) Abruf am 30.08.2011.

Die BSC zeichnet sich auch durch ihre Harmonie zwischen den operativen und strategischen Zielen, finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen sowie den Spät- und Frühindikatoren aus.<sup>128</sup>

Weiter lässt sich die Balanced Scorecard ganz einfach mit Zielverarbeitungssystemen, wie zum Beispiel dem Target Costing, oder mit diversen Wertmanagement-Konzepten, wie z.B. dem Shareholder Value-Ansatz, ohne großen Aufwand realisieren. Die Entwicklung und Initiierung der BSC muss die volle Unterstützung des Top-Management haben, jedoch ist eine Steuerung, welche nur durch das Top-Management betrieben wird, nicht vorgesehen. Dadurch würde aufgrund mangelnder Akzeptanz der Mitarbeiter eine Implementierung unmöglich werden.<sup>129</sup>

<sup>128</sup> Vgl. Horvath und Partner: Balanced Scorecard umsetzen, 2000, S.332.

<sup>129</sup> Vgl. Ebd. S.332f.

Ein weiterer Mangel könnte die vorgegebene Struktur sein. Die Führungskräfte beschränken sich darauf, nur Kennzahlen für die Perspektivenfelder zu finden, und vergessen dabei die Findung zusätzlicher unternehmens- bzw. branchenspezifischer Kennzahlen.<sup>130</sup>

Sie ist ein ideales Werkzeug, welches zur Strategieumsetzung in Verbindung mit dem operativen Tagesgeschäft genutzt werden kann. Es können Werkzeuge eingebaut werden, die sich bereits in der Praxis bewährt haben.<sup>131</sup>

Die Struktur einer Balanced Scorecard kann aber auch als Vorteil gesehen werden, denn sie ist nicht starr, sondern muss als Rahmen für ihre Anwendungen verstanden werden. Es liegt ja auf der Hand, dass Ziele der Logistik gegenüber den Zielen des Verkaufes abweichen. Deshalb erfolgt bei der Wahl der Perspektiven eine Anpassung an die unterschiedliche Unternehmensbranche bzw. Abteilung. Die doch recht konservative Ausrichtung am finanzwirtschaftlichen Ziel- und Lenkungsparametern wird durch eine komplette Betrachtungsweise überwunden. Hier liegt die wirkliche Stärke der Balanced Scorecard.<sup>132</sup>

## 4.5 Umfeldanalysen

Bei der Umfeldanalyse werden Chancen und Risiken des Unternehmensumfeldes identifiziert. Sie werden später bei der Formulierung der unternehmens- und markenstrategischen Ziele sowie bei der Markenstrategiewahl zu berücksichtigen sein.<sup>133</sup>

Zuerst muss ergründet werden, welche Gruppen überhaupt existieren bzw. welche Gruppen Interessen anmelden können. Danach wird herausgefiltert, welche Auswirkungen diese haben können, welchen Einfluss sie ausüben und welcher Einfluss auf sie ausgeübt werden kann.

---

<sup>130</sup> Vgl. Schreyer, Maximilian: Entwicklung u. Implementierung von Performance Systemen, 2007, S.50.

<sup>131</sup> Vgl. Friedag, R. Herwig; Schmidt, Walter: My Balance Scorecard, 2004, S.92f.

<sup>132</sup> Vgl. Fitzner, Detlef: Die Balanced Scorecard, 2007, S.6.

<sup>133</sup> Vgl. Hofbauer, Günter; Schmidt, Jürgen: Identitätsorientiertes Markenmanagement, 2007, S.63f.



**Abbildung 23: Mögliche Interessensgruppen bei der Umfeldanalyse**

Quelle: <http://pagewizz.com/Die-Balanced-Scorecard-ein-Managementinstrument-in-Sozialen-Einrichtungen/>

Abruf am 31.08.2011.

### **Interessensgruppen der Umfeldanalyse:<sup>134</sup>**

Der Gesetzgeber gibt mit seinen erlassenen Gesetzen die Rahmenbedingungen, in der sich ein Unternehmen bewegt, vor. Dabei ist wichtig, die zurzeit aktuellen Rahmenbedingungen gut zu kennen. Hier alleine kann bereits ein großer Teil des Risikos minimiert werden. Am aller besten wäre es, wenn man eventuelle Änderungen der Rahmenbedingungen bereits frühzeitig erkennen und darauf adäquat reagieren könnte. Sehr oft besteht hier keine Möglichkeit, seinen eigenen Einfluss geltend zu machen. Diejenigen, die sich regelmäßig über Gesetzesänderungen informieren und ihre Schlussfolgerungen daraus ziehen, haben gegenüber ihrer Konkurrenz einen erheblichen Vorteil.

Die Kostenträger müssen regelmäßig betreut werden, um immer neue Informationen von den Einrichtungen zu erhalten. Die Darstellung setzt sich in der Regel aus Statistiken, Listen, Formularen und Prognosen zusammen. Ist man in der Lage, seinen Anforderungen möglichst flexibel und mit einem minimalen Aufwand nachzukommen, gestaltet man seine Prozesse wesentlich effektiver als andere.

Einen Blick auf seine Mitbewerber muss man immer haben, um gegebenenfalls auf Änderungen reagieren zu können. Wie ist die regionale oder globale Verteilung der

<sup>134</sup> Vgl. <http://pagewizz.com> Abruf am 31.08.2011.

Konkurrenten, und was bzw. wie ist ihr Leistungsangebot. Auch hier geht es in erster Linie darum, Informationen zu sammeln, um daraus die Schlüsse zu ziehen. Es sollen Chancen erkannt und Risiken vermieden werden. Die Antworten darauf können wiederum sehr schnell in einem Aktionsplan, wie z.B. die BSC, eingebracht werden.

Der Fachkräftemangel ist in den heutigen Medien ein sehr häufig diskutierter Punkt. Die Herausforderung besteht darin, geeignetes Personal aktiv zu finden und bereits bestehendes Personal zu binden. Wer sich erst am Arbeitsmarkt umsieht, wenn akuter Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern notwendig wird, der ist zumeist zu spät. Jedoch beginnt ein professionelles Personalmanagement zuerst im eigenen Unternehmen. Hier muss zuvor festgestellt werden, welche Altersstrukturen herrschen, und ob das Personal zu den Zielen des Unternehmens passt. Selbst wenn kein dringender Bedarf besteht, ist es ratsam, regelmäßig Ausschreibungen zu tätigen und Bewerbungen zu studieren.

Kooperationen werden oftmals unterschätzt und in der Praxis teilweise als hinderlich abgetan. Das Ziel ist es, eigene Lücken in seinem Angebot zu schließen und durch Kooperationen aufzufangen. Aber auch hier gilt es, zuerst gut zu analysieren, mit wem man Verpflichtungen eingeht.

Es können auch Kooperationen mit Behörden bestehen und vertieft werden. Diese engere Zusammenarbeit kann in bestimmten Bereichen eine Erleichterung und/oder Kosteneinsparung bringen, da z.B. in Projekten gleich die Arbeitssicherheit berücksichtigt wird.

## 4.6 SWOT-Analyse

Die SWOT- Analyse (analysis of strengths, weakness, opportunities and threats) ist ein sehr oft angewandtes und verbreitetes Analyse-Werkzeug. Sie soll die Makro- und Mikroumwelt in das Unternehmen integrieren, und deshalb ist sie auch so weit verbreitet.

Zunächst werden die Ergebnisse der Umweltanalyse in Chancen und Risiken strukturiert. Danach werden diese in Stärken und Schwächen in der Unternehmensanalyse getrennt. Einen maßgeblichen Faktor für die Beurteilung der Stärken und Schwächen soll durch eine Bewertung der Kunden erfolgen. Danach werden im letzten Schritt die Stärken und Schwächen den Chancen und Risiken gegenübergestellt.<sup>135</sup>

---

<sup>135</sup> Vgl. Homburg, Christian: Quantitative Betriebswirtschaftslehre, S.133.



Abbildung 24: Darstellung einer SWOT-Analyse

Quelle: <http://www.eikyo.de/2008/02/19/was-ist-eine-swot-analyse/> Abruf am 31.08.2011.

Auf dieser Basis kann dann eine strukturierte Entwicklung von Strategien stattfinden. Deshalb kann man sagen, dass die SWOT-Analyse sowohl ein Instrument der Situationsanalyse ist, gleichzeitig aber auch als Instrument der Strategieformulierung verwendet wird.

Die SWOT-Analyse kann drei Strategie- Arten enthalten:<sup>136</sup>

- Matching-Strategien,
- Umwandlungs-/ Neutralisationsstrategien und
- Kreative Strategien.

Matching-Strategien können bei einer Stärke und der dazu passenden Chance abgeleitet werden. Jedoch muss zuvor untersucht werden, ob es Chancen gibt, welche ideal zu einer Stärke passen. Die Strategie, welche sich aus der Überlegung heraus ergibt, wie die Stärke im Hinblick auf die Chance genutzt werden kann.

Zusätzlich werden Strategien ausgearbeitet, die Schwächen in Stärken umwandeln oder diese zumindest neutralisieren. Das Gleiche gilt natürlich auch für Risiken, die sich entweder durch Strategien in Chancen umwandeln oder wiederum neutralisiert werden müssen.

<sup>136</sup> Vgl. Homburg, Christian: Quantitative Betriebswirtschaftslehre, S.134f.



Der große Vorteil dieser Analyse ist ihre Einfachheit und leichte Strukturiertheit. Checklisten können die Beurteilung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken unterstützen. Die Schwäche des Ansatzes liegt darin, dass es keinerlei Richtlinien gibt, von welcher anschließend die strategische Stoßrichtung abgeleitet werden kann. In erster Linie ist die SWOT-Analyse zur Zusammenfassung der vorangegangenen Analyseschritte ein hilfreiches Werkzeug. Für sich alleine betrachtet, bringt sie dem Anwender aber nur einen beschränkten Nutzen.

## 4.7 ABC-Analyse

Die ABC - Analyse ist allgemein ein Instrument, aus dem man Schwerpunkte erkennen und darstellen kann. Sie wirkt unterstützend zur Strukturierung komplexer Sachverhalte durch die Schaffung von Transparenz der quantitativen Zusammenhänge. In der Regel stellen diese Sachverhalte Kostenarten, Kostenstellen, Kunden, Lieferanten etc. dar. Durch ihre Strukturierung können relevante Maßnahmen auf die Schwerpunktbereiche gelegt werden, womit sich die Effizienz dieser Maßnahme verbessert.<sup>137</sup>

Aus der Praxis heraus kann gesagt werden, dass ca. fünf bis zehn Prozent, z.B. der Kunden, ca. 70 bis 80 Prozent des Volumens ausmachen. Demzufolge werden diese als „A-Kunden“ bezeichnet. Weitere 15-20 Prozent der Kunden beanspruchen in etwa 15-20 („B- Kunden“) Prozent des Wertes. Die verbleibenden 70-80 Prozent verursachen insgesamt nur ca. fünf bis zehn („C-Kunden“) Prozent der Kosten bzw. des Aufwandes.

Daraus festzustellen ist, dass die A-Kunden eine vielfach größere Bedeutung einnehmen als die C-Kunden. Deshalb sollten diese auch im Mittelpunkt der Optimierungsbestrebungen stehen. Hierfür sollten intensive Untersuchungen der Strukturen vorgenommen werden. Die Kunden sollten genau überwacht und ihre Bedürfnisse exakt ermittelt werden. Für C- Kunden müsste dies gesondert geprüft werden, da sich dieser Aufwand finanziell kaum rechnen würde.<sup>138</sup>

Die folgende Abbildung zeigt das Ergebnis eine ABC- Analyse.

---

<sup>137</sup> Vgl. Tauberger, André: Controlling für die öffentliche Verwaltung, 2008, S.179.

<sup>138</sup> Vgl. Präuer, Arndt: Solutions Sourcing, 2003, S.84f.

## Werthäufigkeitsverteilung

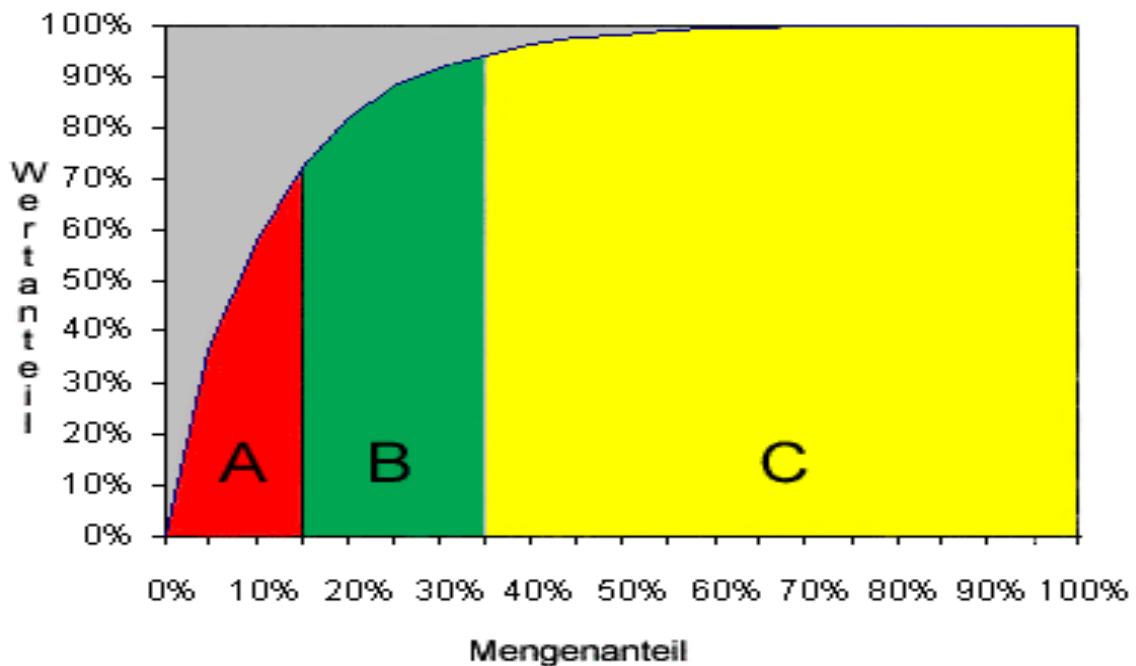


Abbildung 25: Darstellung einer ABC- Analyse

Quelle: <http://azubileben.blogspot.com/2010/05/abc-und-xyz-analyse.html> Abruf am 31.08.2011.

Als Nachteil kann hier angemerkt werden, dass möglicherweise auf die C-Kunden komplett verzichtet wird. Diese decken jedoch einen großen Prozentsatz der täglichen Arbeit ab. Würde ein A-Kunde wegbrechen, wäre dies ein starker Schnitt in das Unternehmen, und es könnten Arbeitsplätze verloren gehen. Man sollte deshalb versuchen, alle Kunden zu versorgen und beim Ausscheiden eines Kunden versuchen, weitere zu gewinnen bzw. seine Anstrengungen zu erhöhen, um aus B-Kunden A-Kunden zu machen.

## 5 Umsetzung der Strategie

In diesem Kapitel soll beschrieben werden, wie das beste Ergebnis bzw. die beste Nutzung von Ressourcen stattfinden kann. Die Strategie soll an einem Unternehmen umgesetzt werden, welches weltweit in über 100 Ländern Recyclingmaschinen vertreibt. Diese Anlagen werden in Österreich hergestellt, in Container verladen und an den jeweiligen Kunden versendet. Je nach Auftragslage kann die Fertigungstiefe von den zu verwendeten Teilen nahezu 100 Prozent betragen und am Standort selbst durchgeführt werden. Teile, welche ein spezielles Fertigungs-„Know-how“ haben und nicht vor Ort gefertigt werden können, werden Konzernintern bearbeitet. Bei Auslastung der eigenen Kapazität werden Teile, die nicht im Haus entwickelt wurden, an externe Lieferanten zur Fertigung vergeben. Wenn alle Teile vorhanden sind, kommt es zur Komplettmontage der Anlage. Dies kann, je nach Größe der Anlage, bis zu 40 Tage betragen. Dies ist notwendig, da Kunden oftmals die Abnahme der Maschine, hier in Österreich stattfinden lassen wollen sowie wird generell die Funktionstüchtigkeit der Maschine vor Ort feststellen. Hintergrund hierfür ist, dass rund zwei Drittel unserer Kunden ihren Standort in Ländern der Dritte Welt haben und oftmals die Versorgung mit Ersatzteilen oder nicht montierten Teilen sehr schwierig sein kann. Anschließend wird die Maschine auf die jeweiligen Containermaße demontiert und versendet.

Auffallend hierbei ist, dass unsere Kunden teilweise den „think green“ Gedanken an ihre Kunden weitergeben, aber wir als Hersteller der Maschinen, welche das Produkt bzw. den Gedanken erzeugen, nicht auf diese Linie setzen.

Ein weiterer Aspekt ist die Sicherstellung der eigenen Produktionssicherheit sowie ein Kostenvorteil gegenüber unseren zwei stärksten Mitbewerbern, welche auch in Österreich ihren Hauptsitz haben. Zusätzlich besitzt die Konkurrenz nur eine sehr geringe Fertigungstiefe und ist somit weitaus mehr von der Preisgestaltung aller ihrer Lieferanten abhängig.

Auch darf die Tatsache nicht aus den Augen gelassen werden, dass Maschinen am Standort betrieben werden, welche den lokalen Markt geringfügig versorgen. Zusätzlich werden die erzeugten Produkte immer wieder bei lokalen Ereignissen präsentiert. Dies hat den positiven Effekt, dass das Unternehmen auch regional bekannt ist bzw. bleibt. So können immer wieder Fachkräfte angesprochen werden, wodurch sich die Personalrekrutierung erleichtert.

## 5.1 Erstellung von Ergebnissen

Hierbei muss zunächst aber auf Daten zurückgegriffen werden, die bei der Produktion durch Anlagen entstehen. Diese Daten können in sogenannte Maschinenerfassungsdaten abgelegt und verwertet werden. Auf diesen Bereich muss ein ganz besonderes Augenmerk gelegt werden. Ein Unternehmen muss unbedingt in der Lage sein, seine größten Ressourcenverbraucher zu identifizieren. Zuerst gilt es zu klären, in welchem Umfang eine Anlage Energie verbraucht und ob dies verbessert werden kann, bevor man den Schritt wagt, seine Energie- bzw. Ressourcenabhängigkeit unabhängig zu gestalten.

Dies kann durch ein sogenanntes „Energiemonitoring“ erfolgen. Die Software (Visual Basic) unterstützt Aufzeichnungen von Energieträgern, wie z.B. Strom, Gas und Wasser. Diese Daten können individuell angepasst, in einer Datenbank gesammelt sowie ausgewertet werden. Der Aufzeichnungszeitraum sollte mindestens ein Jahr betragen, um diverse Schwankungen (Urlaub, Konjunktur bedingt, usw.) auszugleichen.

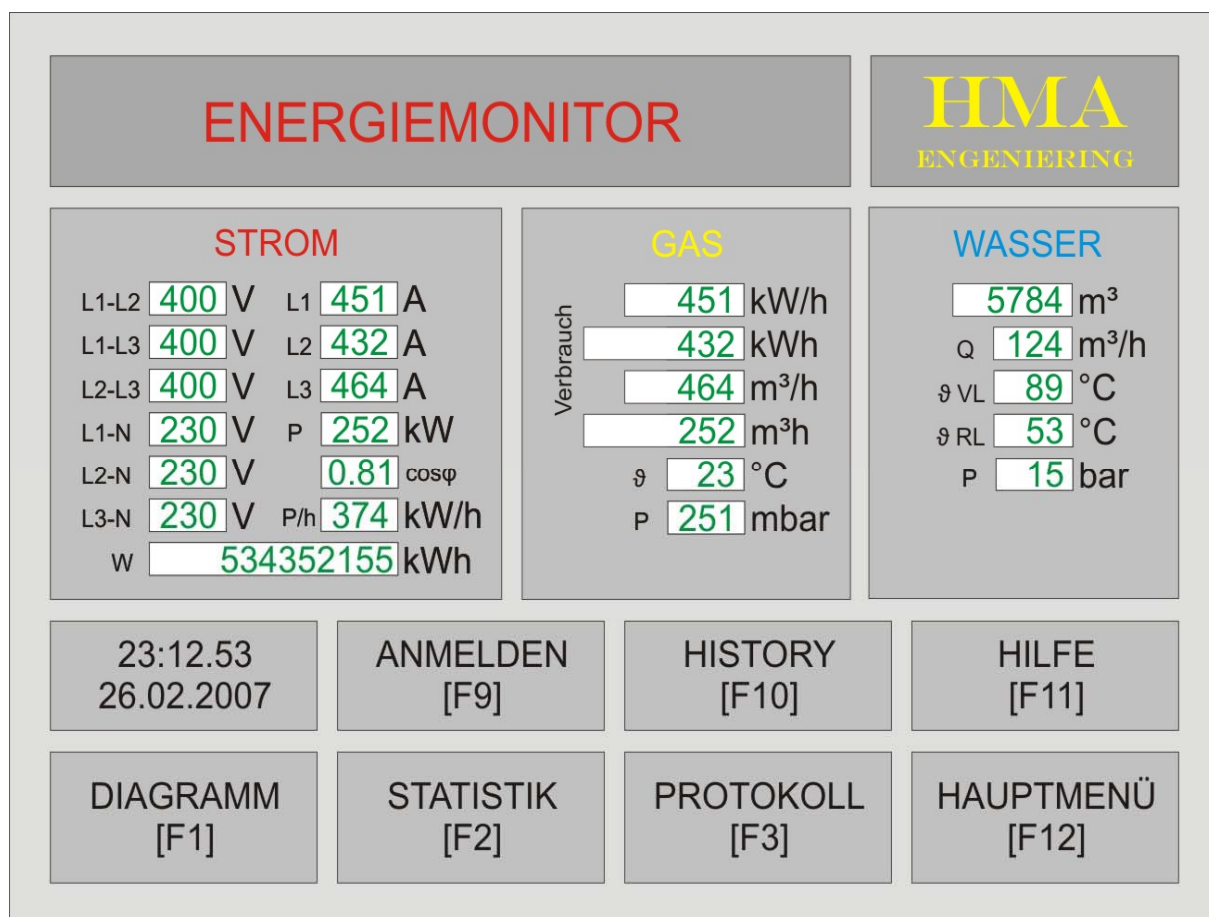


Abbildung 26: Energiemonitor von Verbrauchern

Quelle: Eigene Darstellung

Anhand der Ergebnisse, welche die Forschungsarbeit erbracht hat, beziehen sich die folgenden Werkzeuge zur Ergebnisfindung rein auf eine Wasserkraftanlage. Diese Nutzung der Energiegewinnung hat in Österreich seit vielen Jahren einen großen Stellenwert in der Gesellschaft und wird auch international als saubere Energie angesehen. Außerdem stellt sie in Österreich eine der kostengünstigsten Formen der Strom- bzw. Energieerzeugung dar. Durch die positiven Auswirkungen auf Menschen und Tiere, die auf den Hochwasserschutz und Gewässerbelebung durch Sauerstoff zurückzuführen sind, lassen sich zielgerichtete Strategiefelder lukrieren. Weiters kann in der Recyclingbranche das Beseitigen des Zivilisationsabfalles positiv hervorgehoben werden.

Zusätzlich kann die Verfügbarkeit der Produktion dem Kunden erläutert werden. Dies hat nicht nur den Vorteil, Lieferzeiten besser kalkulieren zu können, sondern man kann auch die Energiekosten besser in die Kalkulation miteinbeziehen. Dies betrifft vor allem jene Bereiche wo, eine fast 100 prozentige Auslastung der Maschinen erfolgt, denn die Verträge mit den örtlichen Energieversorgern beziehen sich nur auf eine bestimmte Menge. Wird diese überschritten, werden höhere Tarife fällig.

In der derzeitigen politischen und wirtschaftlichen Situation können noch Förderungen vom Land und/oder Staat in Anspruch genommen werden. Diese würden ferner einen weiteren Teil der Investitionskosten auffangen. Wasserrechte sollten, so schnell wie möglich, mit einem sehr hohen zeitlichen Rahmen vereinbart werden. Diese zu erhalten, gestaltet sich zunehmend schwieriger und könnte mittelfristig zu einem zu hohen oder zu kostspieligen Unterfangen werden.

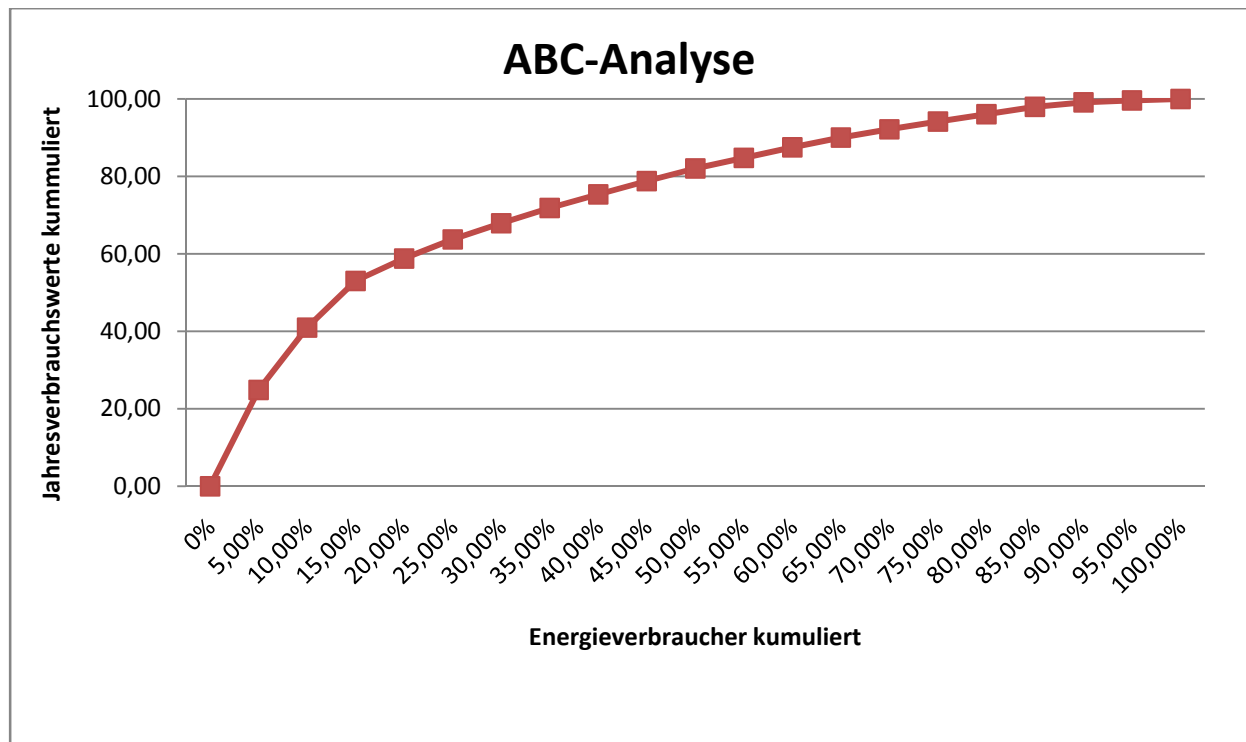
## **ABC- Analyse**

Nachfolgend wird eine ABC-Analyse erstellt, um die größten Energieverbraucher in der Produktion der Maschinenbauteile herauszufiltern. Die dafür notwendigen Werte ergeben sich aus der Datenbank des Energiemonitorings. Es wurden die Maschinen „eins bis zwanzig“ für die Messung herangezogen. Diese Maschinen stellen unterschiedliche Teile für die Fertigung von Maschinen her und sind aufgrund ihrer Verfahrenstechnik ein integraler Bestandteil der Fertigung. Der Jahresverbrauch wird in diesem Beispiel nicht als physikalische Größe geführt, sondern wird rein als „Jahresverbrauch“ bzw. „Jahresverbrauch kumuliert“ gekennzeichnet, da der Verbrauch von Strom, Gas und Wasser addiert wurde.

Maschine	Jahres- verbrauch	Maschine kumuliert	Energiearten kumuliert	Jahres- verbrauch kumuliert	Jahres- verbrauchs- werte kumuliert
5	495	1	5,00%	495	24,88%
9	320	2	10,00%	815	40,97%
10	240	3	15,00%	1055	53,03%
4	115	4	20,00%	1170	58,81%
3	98	5	25,00%	1268	63,73%
1	83	6	30,00%	1351	67,91%
7	78,6	7	35,00%	1429,6	71,86%
6	70	8	40,00%	1499,6	75,38%
8	68	9	45,00%	1567,6	78,79%
2	65	10	50,00%	1632,6	82,06%
11	54,4	11	55,00%	1687	84,80%
19	54,2	12	60,00%	1741,2	87,52%
16	50	13	65,00%	1791,2	90,03%
20	42,5	14	70,00%	1833,7	92,17%
14	40	15	75,00%	1873,7	94,18%
18	37,8	16	80,00%	1911,5	96,08%
15	37,5	17	85,00%	1949	97,96%
12	23	18	90,00%	1972	99,12%
17	10	19	95,00%	1982	99,62%
13	7,5	20	100,00%	1989,5	100,00%

**Abbildung 27: Jahresverbrauchswerte**

Quelle: Energieverbrauchswerte, bereitgestellt durch Hr. Ing. Haag (Werte wurden verändert).



**Abbildung 28: Grafische Darstellung der ABC- Analyse**

Quelle: Eigene Darstellung der zuvor erhobenen Werte

Aus der grafischen Darstellung geht hervor, dass vier Maschinen (Maschine 5,9,10 und 4) fast 60 Prozent des Jahresverbrauches aufzehren.

Im nächsten Schritt muss verifiziert werden, ob und wie das Unternehmen von diesen Anlagen und/oder den darauf produzierten Gütern abhängig ist. Deshalb müssen die nachfolgenden Punkte analysiert und durchdacht werden:

- Auslagerung/ Fremdvergabe.
- Vorfertigung durch Lieferanten (möglicherweise können Arbeitsschritte eingespart werden, oder der Lieferant hat mehr Erfahrung auf dem Gebiet der Fertigung bzw. kann energieeffizienter produzieren).
- Einführung von KVP-Maßnahmen.

Steht die Geschäftsführung diesen Punkten ablehnend gegenüber, und können eingesetzte KVP-Maßnahmen die gewünschte Reduktion nicht erbringen, soll eine SWOT-Analyse bezüglich Alternativenergien herangezogen werden.

## **Kernkompetenzanalyse**

Als nächste wichtige Entscheidungshilfe wird die Kernkompetenzanalyse durchgeführt. Hier wird in erster Linie vor allem eine Differenzierung zu den Mitbewerbern erarbeitet. Wird die Ressource „Wasserkraftanlage“ richtig und zielgerichtet eingesetzt, kann ein erheblicher Unterscheidungsfaktor generiert werden.

Kernkompetenzanalyse aus der Sicht des eigenen Unternehmens:

- **Wertvoll:**

Durch den Druck der Abnehmer, sich immer „grüner“ zu verkaufen, ist eine Reduktion der eigenen Schadstoff-Emission ein wichtiges Verkaufsargument. Hiermit kann sich in der Branche ein Vorteil in der Wettbewerbsposition erarbeitet werden. Eine solche Verbesserung schafft nicht nur bei den Kunden ein außergewöhnliches Ansehen, sondern kann auch weiter verwendet werden, wenn gesetzliche Auflagen eine Reduktion der Emissionen verlangen. Sollten wegen zu hoher verbrauchter Emissionen Strafbzahlungen oder höhere Steuern eingehoben werden, ist eine Eigenproduktion von Energie eine lohnenswerte Alternative.

- **Einzigartigkeit:**

Leistungen, die für den Kunden vergleichbar sind, sind auch leicht mit den anderen Mitbewerbern zu vergleichen. Hier muss genau die Abkopplung aus dem Wettbewerb erfolgen. So kann zum Beispiel folgende Differenzierung entstehen:

- Ungewöhnliche Marketingaktionen: Starten einer Marketingkampagne über eine „null“ Emissionsmaschine in der Produktion.
- Öffentlichkeitsarbeit: Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden suchen sowie die Kontakte aufbauen und pflegen.
- Preisgestaltung: Durch die genauere Einplanung der Energiefixkosten können Skonti, Rabatte oder auch Preisnachlässe gewährt werden.

- **Schlechte Imitierbarkeit:**

Hier sollte vor allem im Marketing bzw. im Verkauf gesorgt werden, damit der Mitbewerber gegenüber dem Kunden das Nachsehen hat. Eine Anlage zur Erzeugung von regenerativen Energien alleine ist auf keinen Fall schlecht imitierbar. Durch das heutige Angebot an solchen Einrichtungen kann hiermit alleine keine Sonderstellung erreicht werden. Eine Differenzierung zu den Konkurrenten ist nur durch eine gewisse Einzigartigkeit im Produkt möglich.



- **Mehrfache Nutzbarkeit:**

Durch die im Verkauf und Marketing erarbeiteten Lösungen können diese sofort und ohne großen Aufwand auf neue Produkte übertragen werden. Diese lassen sich auch auf Unternehmensebene leicht verbreiten. In der Regel müssen hier nur wenige Anpassungen mit einem sehr geringen Kostenaufwand eingesetzt werden.

### **Kernkompetenzanalyse aus der Sicht unserer Kunden:**

Die Kaufkriterien und die Gewichtung wurden von mir festgelegt. Die Befragung erfolgte telefonisch und über E-Mail und erfasste Kunden in der Rohstoffverwertung in Nordamerika, Europa sowie im südostasiatischen Raum. Insgesamt wurden zehn Unternehmen der Befragung unterzogen. Die Teilnehmer konnten Bewertungszahlen zwischen eins und zehn vergeben. Wobei eins den geringsten Nutzen einnimmt und zehn den größten Nutzen, d.h. der höchste prozentuelle Anteil ist der Wert, den die Kunden am wichtigsten finden. Danach wurden alle Werte zusammengezählt und das arithmetische Mittel in die unten angeführte Tabelle eingetragen. Anschließend wurde die „Gewichtung“ mit dem erreichten Wert multipliziert und durch die Summe Hundert dividiert. Dies wurde bei allen fünf Kaufkriterien durchgeführt und die einzelnen erreichten Werte zur „Anteiligen Gewichtung“ addiert. Danach wurde die „Anteilige Gewichtung“ mit der Summe 100 multipliziert und durch die Summe der „Anteilige Gewichtung“ dividiert worden. Durch diesen Rechenvorgang entstand der Wert „Prozentueller Anteil“.

Die Befragung soll in erster Linie die Bedeutsamkeit alternativer Energiegewinnung aufzeigen, indem sie durch „Image beim Kunden“ und „Emissionszahl“ gezielt auf diesen Aspekt bei der Befragung hingewiesen hat. So wurde zum Beispiel ein Kunde in Asien gesetzlich zu mehr Steuerabgaben verpflichtet, da er bestimmte Emissionswerte nicht erreicht hat bzw. die betriebenen Anlagen keine Emissionszahlen aufzuweisen konnten.

Kernkompetenzanalyse aus Kundensicht						
		Qualität	Design	Image/ Kosten	Gesetzl.- Zertifizierun- gen	Lieferzeiten
Kaufkriterien	Gewichtung in %					
Preis	20	9	5	4	1	10
Image beim Kunden	25	10	2	10	7	8
Service/ Ersatzteile	10	3	1	3	0	6
Emissionszahl	15	6	7	8	10	0
Laufleistung	30	4	0	3	8	2
Summe	100					
Anteilige Gewichtung		6,7	2,65	5,7	5,85	5,2
Prozentueller Anteil		25,67	10,15	21,84	22,41	19,92

Abbildung 29: Kernkompetenzanalyse aus Kundensicht

Quelle: Eigene Darstellung

## Ressourcenanalyse:

Bei der Ressourcenanalyse, welche die Möglichkeit einer alternativen Energieversorgung vorsieht, wurden folgende Ressourcen herausgefiltert:

- Finanzielle Ressourcen
- Personal
- Know-how zum Betreiben einer Wasserkraftanlage
- Marketing
- Infrastruktur
- EDV-System
- Produktivität

Die hier angeführten Punkte entstanden aus der persönlichen Einschätzung, die durch interne Besprechungen gewonnen wurden, sowie die durch das Management vorgegebenen und forcierten Bereiche im Unternehmen.

Der größte Mitbewerber kommt auch aus Österreich und ist der Marktführer. Durch seine gute geographische Lage ist er in erster Linie bei der Personalbeschaffung und Infrastruktur überlegen. Die anderen Einschätzungen wurden im Kundengespräch von mir ermittelt.

Gekennzeichnet wurde das eigene Unternehmen mit „o“ und die Konkurrenz mit „x“.

Beurteilung der Ressourcen											
schlecht				Mittel				gut			
5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
<b>Ressourcen:</b>											
<b>Finanzielle</b>							x			o	
<b>Personal</b>		o						x			
<b>Know-how</b>		o	x								
<b>Marketing</b>					x			o			
<b>Infrastruktur</b>				o						x	
<b>EDV-System</b>			o		o						
<b>Produktivität</b>							o	x			

Abbildung 30: Ressourcenanalyse

Quelle: Eigene Darstellung

## **Controlling der Strategie**

Bei der Umsetzung einer derart tragenden Entscheidung dürfen Controllinginstrumente nicht fehlen. Ich habe mich bewusst für die SWOT-Analyse und die Szenario-Analyse entschieden, da diese beiden Varianten schnell, relativ einfach und gut übersichtlich gestaltet werden können. Ferner bietet die SWOT-Analyse ein Instrument zur Situationsanalyse, dieser sich direkt mit dem Unternehmen und seinem Umfeld auseinander setzt. Im Gegensatz zur SWOT-Analyse, verschafft die Szenario-Analyse einen aufschlussreichen Überblick von alternativen Umweltszenarien, in denen sich ein Unternehmen befinden kann. Sie erklärt und beschreibt mögliche zukünftige Situationen.

## **SWOT- Analyse**

Bei der Erstellung der SWOT-Analyse wurde abteilungsintern ein Meeting durchgeführt. Jeder Teilnehmer konnte sich dazu äußern, wo er im Unternehmen die Stärken und Schwächen bzw. die Chancen und Risiken sieht. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden durch mich dokumentiert und in der unten angeführten Tabelle als Ergebnisse zusammengefasst.

Auf eine Bewertung von Kunden wurde hier nicht Rücksicht genommen. Diese maßgebliche Bewertung wurde auch in dem internen Abteilungsmeeting durchgeführt. Grundlegende Ursachen waren, dass viele Teilnehmer jahrelange Erfahrungen direkt beim Kunden vor Ort haben.

interne Analyse				
externe Analyse	Stärken		Schwächen	
	Chancen	1 Große Nachfrage nach "Ökologisch" gefertigter Produkte	1	Starkes Marktwachstum von Recyclingprodukten
		2 Wachsende Preisstabilität bei ökologischen Produkten	2	Erhöhung des Absatzes aufgrund von Maßnahmen, die außerhalb des Unternehmens stattfinden
		3 Akquisition Aktivitäten bei interessierten Kunden	3	Strategische Allianz mit dem ansässigen Energieunternehmen
		4 Erschließung neuer Nischenmärkte	4	Mitarbeitersuche am Arbeitsmarkt für die Bedienung des Kraftwerkes
		5 Preisgestaltung von Produkten	5	Zeitraumen der Durchführung
		6 Ressourcenauslastung	6	Ablenkung im Kerngeschäft
		7 Akkreditierung bei neuen Kunden	7	Eingliederung der neuen Prozesse
		8 Geographischer Export	8	Begrenztes Budget
	Risiken	1 Erweiterung von technischen Plattformen	1	Schließung von Geschäftsbereichen
		2 Wetter/ Wasserabhängigkeit	2	Aggressives Marketing
		3 Marktvolumen und Nachfragetrends	3	Finanz und Kreditdruck
		4 Politische Destabilität	4	Mittel und langfristiges politisches Förderungsverhalten
		5 Überraschung der Konkurrenz	5	Neue Fachanwendung
			6	Neue technische Anwendung
			7	Technische Probleme bei der Anwendung

Abbildung 31: SWOT-Analyse

Quelle: Eigene Darstellung

### Szenario-Analyse

In der Szenario- Analyse werden als Datengrundlagen die Preisentwicklung der Energiepreise herangezogen. Hintergrund ist eine gute Erreichbarkeit der Daten, und in erster Linie natürlich wird die Möglichkeit einer Energieersparnis visualisiert.

Die Daten wurden von mir bei der Statistik- Austria bezogen und umfassen die Jahre 2003 bis 2010.<sup>139</sup> Anhand dieser Erhebung wurde die Grundbasis gelegt und die weiteren Szenarien abgeleitet.

Die nachfolgende Abbildung visualisiert die möglichen Szenarien (bezogen auf die Wasserkraftanlage), wobei der „best case“ eine exponentielle Steigerung der Energiepreise mit sich bringt und der „worst case“ fallende Energiepreise.

Die grafische Trendlinie in der Vergangenheit zeigt die schematische Darstellung der Energiepreise in den Jahren 2003 bis 2010.

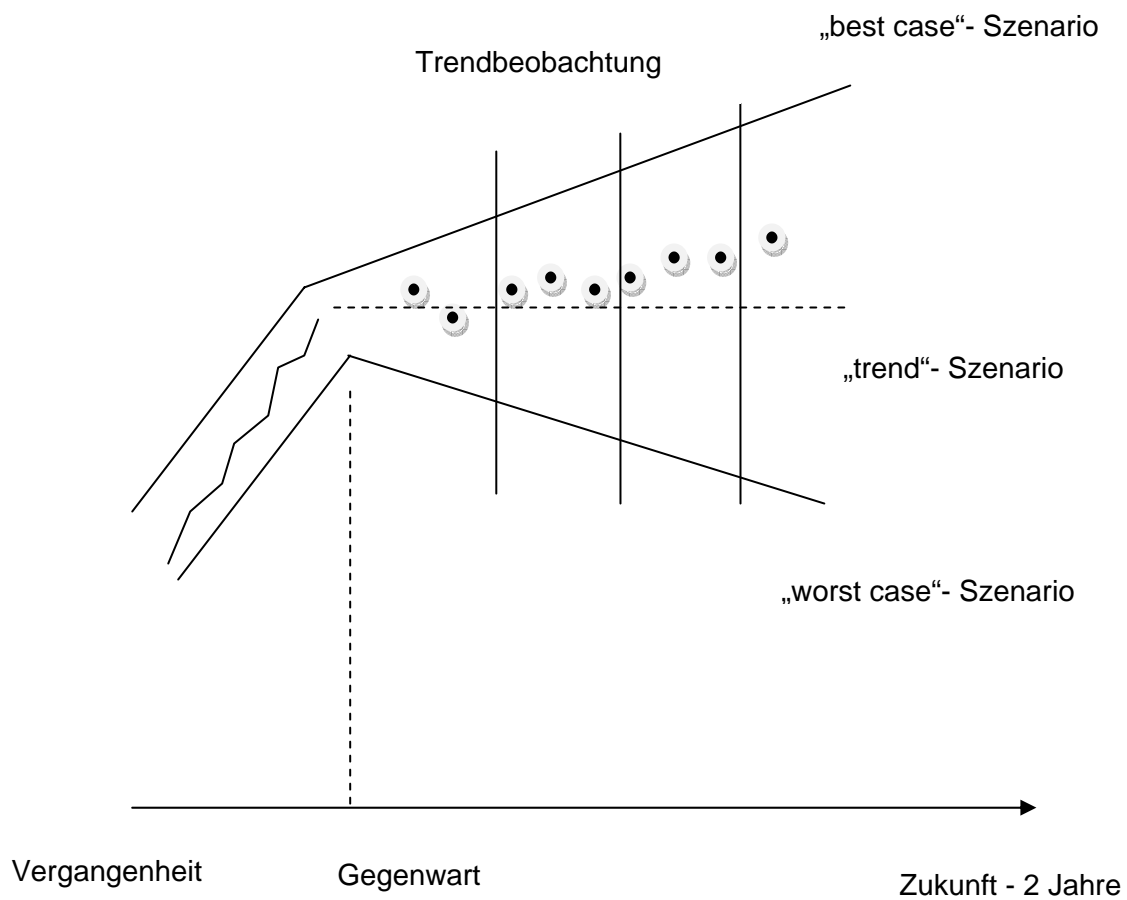
Eine Trendbeobachtung muss in regelmäßigen Abständen (min. quartalsmäßig) erfolgen. Anhand der Preisentwicklung (schwarze Punkte) kann der weitere Preisverlauf eingezeichnet bzw. abgeschätzt werden.

Selbstverständlich müssen mögliche Alternativvarianten bereit gestellt werden, sollte der Energiepreis sinken, und/oder es ändern sich gesetzliche Bestimmungen. Solche Varianten wären:

- Variante 1: Beteiligung der Gemeinde/ Land an den Kosten der Anlage.
- Variante 2: Beteiligung anderer Unternehmen in der Nähe.
- Variante 3: Komplette Abtretung der Anlage an die Gemeinde/Land.

---

<sup>139</sup> Quelle: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/preise/energiepreise/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/preise/energiepreise/index.html) Abruf am 17.12.2011.



**Abbildung 32: Szenario Trichter**

Quelle: Eigene Darstellung

## 5.2 Zusammenführungen von Entscheidungen

In diesen Abschnitt meiner Arbeit werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengeführt und anhand von schnellen und leicht anzuwenden Bewertungsmethoden zu einem Ergebnis geführt.

Als erstes wird die Checkliste angewendet. Die eingetragenen Bewertungskriterien beruhen auf der Erfahrung von Unternehmen bzw. Personen, die bereits Wasserkraftanlagen in ihrem Unternehmen eingesetzt haben.<sup>140</sup>

Bei der Ausprägung ist die Ziffer zwei die höchste und damit beste Beurteilung in der Checkliste. Würde die Ausprägung auf die Ziffer minus zwei eingestuft werden, wäre dies ein Ausscheidungsgrund des umzusetzenden Vorhabens.

Checkliste für Wasserkraftanlage					
Bewertungskriterien	Ausprägung				
	-2	-1	0	1	2
Passt das Vorhaben zur Unternehmensvision					
Ergibt sich dadurch eine Imageverbesserung					
Mögliche Behinderung durch gesetzl. Auflagen					
Personalrekrutin					
Kosten					
Ergeben sich dadurch neue Geschäftsfelder					
Zugang zu Technologie					

Abbildung 33: Checkliste für eine Wasserkraftanlage

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>140</sup> Quelle: Kontaktperson Hr. Ing. Haag.



Checkliste für herkömmliche Energieformen					
Bewertungskriterien	Ausprägung				
	-2	-1	0	1	2
Passt das Vorhaben zur Unternehmensvision					■
Ergibt sich dadurch eine Imageverbesserung				■	
Mögliche Behinderung durch gesetzl. Auflagen	■	■			
Personalrekrutin			■		
Kosten	■	■			
Ergeben sich dadurch neue Geschäftsfelder					■
Zugang zu Technologie				■	

Abbildung 34: Checkliste einer herkömmlichen Energieversorgung

Quelle: Eigene Darstellung

Ein weiteres wichtiges und einfach zu bedienendes Werkzeug ist die Nutzwertanalyse (NWA). Hier werden die unterschiedlichen Bewertungsdimensionen miteinander verknüpft, um eine Gesamtaussage zur Strategie treffen zu können.

Wie bereits bei der Checkliste entstanden die Beurteilungskriterien im persönlichen Kontakt mit Personen, die bereits alternative Energieversorgungen im Unternehmen haben.<sup>141</sup>

Gewichtet (GW) wurde mit zehn als höchsten Gewichtungsfaktor in der Nutzwertanalyse. Die Buchstaben WK kennzeichnen die Wasserkraftanlage, und HE bezeichnen die herkömmlichen Energieformen. Ebenfalls wurde bei den Bewertungen eine Skala zwischen eins und zehn verwendet, wobei hier wiederum die Ziffer zehn den höchsten Wert darstellt, der erreicht werden kann. Daraus ergibt sich, dass der höchste Wert den besten und förderlichsten Nutzen für das Unternehmen hat.

<sup>141</sup> Quelle: Kontaktperson Hr. Ing. Haag.

<b>Nutzwertanalyse</b>					
<b>Kriterien</b>	<b>GW</b>	<b>WK</b>	<b>WK*GW</b>	<b>HE</b>	<b>HE*GW</b>
<b>Kosten</b>					
<b>Instandhaltungskosten</b>	3	3	9	1	3
<b>Laufende Kosten</b>	2	2	4	1	2
<b>Energiekosten</b>	5	7	35	5	25
<b>Potential</b>					
<b>neue Kunden gewinnen</b>	10	8	80	6	60
<b>Versorgungssicherheit</b>	7	7	49	7	49
<b>Marketingnutzen</b>	4	6	24	1	4
<b>gesetzl. Bestimmungen</b>					
<b>Umweltauflagen</b>	5	3	15	6	30
<b>Behördliche Auflagen</b>	6	1	6	2	12
<b>Summe</b>			<b>222</b>		<b>185</b>

**Abbildung 35: Nutzwertanalyse**

Quelle: Eigene Darstellung

## BCG Analyse

Anhand der Daten, die im Energiemonitoring herausgefiltert wurden (siehe ABC- Analyse), werden die fünf Maschinen herangezogen, welche den größten gesamt Energieverbrauch aufweisen.

Das angenommene Marktwachstum bezieht sich auf die von der Geschäftsleitung prognostizierten Angaben zu den einzelnen Produkten, die auf den Anlagen produziert werden. Unter Zuhilfenahme der ABC-Analyse wurde der Energieverbrauch bereits in Prozent ermittelt und hier eingetragen. In Anbetracht der verkauften Produkte erstellen die ersten fünf Maschinen ca. 50 Prozent der gesamten Produktion. Deshalb wurden die einzelnen Werte gerundet, um ein homogenes Ergebnis zu erreichen.

Es muss aber ein eingeräumt werden, dass die anteilige Produktion nicht konkret abgegrenzt werden kann. Es werden unterschiedliche Produktvarianten gefertigt, wo z.B. die Maschine A und Maschine D im Einsatz sind und eine der beiden Anlagen den größten Teil der Produktion übernimmt. Überdies verfälscht auch eine Nacharbeit die angegebenen Werte.

Maschine	Verbrauch Energie	Angenommenes Marktwachstum %	Energieverbrauch in %	Anteil der Produktion in %	Relativer Anteil
A	495	1,2	24,88%	15,0%	1,66
B	320	0,8	16,09%	8,0%	2,01
C	240	2,2	12,06%	8,0%	1,51
D	115	1,8	5,78%	4,0%	1,45
E	98	1,8	4,92%	10,0%	0,49
F	83	1,4	4,18%	5,0%	0,84

Abbildung 36: Werte zur Bildung der BCG-Matrix

Quelle: Eigene Darstellung

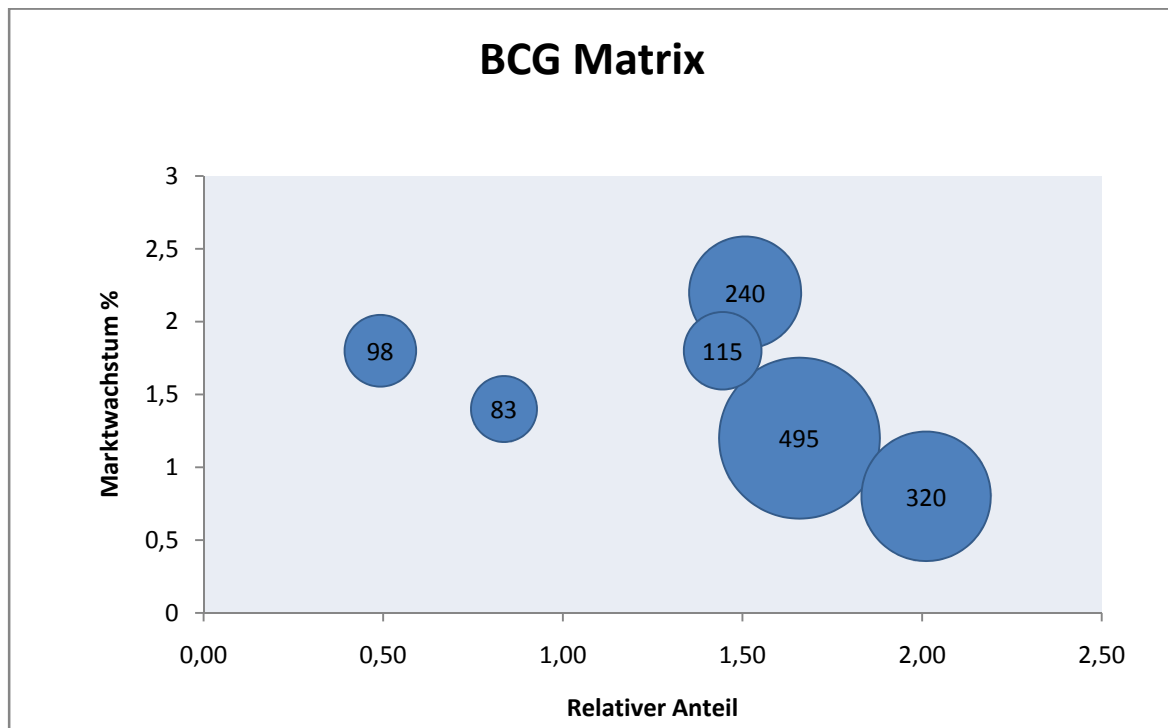


Abbildung 37: BCG-Matrix

Quelle: Eigene Darstellung

## 6 Schlussbemerkung und Ausblick

Aufgrund dessen, dass sich die Wasserkraftanlage in mehreren Punkten gegenüber der herkömmlichen Energieversorgung durchsetzt, ist eine solche Investition mittel- und langfristig sinnvoll. Vor allem zeigt die BCG-Matrix eindeutig auf, wo in der Produktion Geld verdient wird, und wie intensiv der Einsatz von Energieressourcen ist. Auch können die gesamten Marketingeffekte nicht eindeutig aufgezeigt werden, da diesbezüglich geringe Erfahrungen gemacht wurden. Diese umfassen nicht nur das eigene Unternehmen, sondern sind auch international im kaum nennenswerten Ausmaß anzutreffen. Daneben ist eine genaue Entwicklung von Umweltzertifikaten zum gegenwertigen Augenblick zusätzlich schwer abzusehen, da generell politische Wachstumsprogramme einen Vorrang genießen zu scheinen.

Auch wenn bei meiner Arbeit die herkömmlichen Energieversorgungsarten schlechter abgeschnitten haben als die Wasserkraftanlage, kann auf diese nicht zu 100 Prozent verzichtet werden. Teilweise erschwert auch der Gesetzgeber einen Zugang zu alternativen Energieressourcen. Deshalb muss eine Entscheidung so schnell als möglich und natürlich auch wirtschaftlich vertretbar getroffen werden.

Durch die Verwendung von intelligent eingesetzten Anlagen und Ressourcen ist es durchaus möglich, neue Märkte und Kunden zu gewinnen sowie die bestehenden Kontakte zu festigen.

*„Der Mensch hat dreierlei Wege klug zu handeln: durch Nachdenken ist der edelste, durch Nachahmen der einfachste, durch Erfahrung der bitterste.“<sup>142</sup>*

---

<sup>142</sup> Quelle: Konfuzius.

### III. Literaturverzeichnis

Adam, Dietrich:

**Planung und Entscheidung. Modelle- Ziele- Methoden, mit Fallstudie und Lösungen**, 4. Auflage, Wiesbaden 1996.

Baum, Heinz-Georg; Coenenberg, G. Adolf; Günther Thomas:

**Strategisches Controlling**, 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart 2007.

Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen:

**Strategisches Management**, 4. Auflage, Stuttgart 2005.

Bergmann, Reiner; Bungert, Michael:

**Strategische Unternehmensführung, Perspektiven, Konzepte, Strategien**, 2011 XIV.

Bienert, Michael Leonhard:

**Betriebswirtschaftslehre für Leitende Ärzte**, München 2009.

Biethahn, Jörg; Mucksch, Harry; Ruf, Walter:

**Ganzheitliches Informationsmanagement**, Band I, Grundlagen, 6. Auflage, Oldenburg 2004.

Bircher, Bruno:

**Langfristige Unternehmensplanung**, Bern 1976.

Bleicher, Knut:

**Das Konzept Integriertes Management: Visionen- Missionen- Programme**, 7. überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main 2004.

Börner, J. Christoph:

**Strategisches Bankmanagement: Lehr- und Handbücher zu Geld, Börse, Bank und Versicherung**, Oldenburg 2000.

Buchholz, Liane:

**Strategisches Controlling, Grundlagen- Instrumente- Konzepte**, 1 Auflage, Wiesbaden 2009.

Bürgel, Hans Dietmar; Haller, Christine; Binder, Markus:

**F&E Management**, 1. Auflage, Vahlen 1996.

Camphausen, Bernhard:

**Strategisches Management; Planung, Entscheidung, Controlling**, 2. Auflage, Berlin 1994.

Copeland, Tom; Coller, Tim; Murrin, Jack:

**Valuation**, 3. Auflage, New York, 2000.

Eggers, Bernd; Eickhoff, Martin:

**Instrumente des strategischen Controllings**, 1. Auflage, Wiesbaden 1999.

Ewert, Ralf; Wagenhofer, Alfred:

**Interne Unternehmensberechnung**, 6. Auflage, Berlin 2005.

Feldmann, Christoph:

**Strategisches Technologiemanagement: Eine empirische Untersuchung am Beispiel des deutschen Pharma-Marktes 1990-2010**, 1. Auflage, Wiesbaden 2007.

Fitzner, Detlef:

**Die Balanced Scorecard, Ein Instrument für das Management im Flottenbereich**, Diplomarbeit 2007.

Freyer, Walter:

**Tourismusmarketing**, 3. Auflage, München 2001.

Friedag, R. Herwig; Schmidt, Walter:

**My Balanced Scorecard, Das Praxishandbuch für ihre individuelle Lösung: Fallstudie, Checklisten, Präsentationsvorlagen**, Freiburg 2004.

Gälweiler, Aloys:

**Strategische Unternehmensführung**, 3. Auflage, Frankfurt am Main 2005.

Geschka, Horst; Reibnitz, Uwe:

**Die Szenario- Technik**, Frankfurt am Main 1982.

Götze, Uwe; Mikus, Barbara:

**Strategisches Management**, Lehrbuchreihe 3. 1. Auflage, Frankfurt am Main 1999.

Haspelslagh, Phillip:

**Portfolio Planing**, Used and Limits, in HBR, 60, 1982, Nr.3. München 2008.

Heinen, Edmund:

**Betriebswirtschaftliche Führungslehre: Grundlagen - Strategien – Modelle**, 2. verbesserte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1992.

Hinterhuber, Hans Hartmann:

**Kundenorientiert Unternehmensführung, Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbedingung**, 6. Auflage, Wiesbaden 2009.

Hofer, Andrews; Schendel, Dan:

**Strategy Formulation, Analytical Concepts**, New York, 1978.

Hofbauer, Günter; Schmidt, Jürgen:

**Identitätsorientiertes Markenmanagement: Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge**, Berlin 2007.

Homburg, Christian:

**Quantitative Betriebswirtschaftslehre, Entscheidungsunterstützung durch Modelle**, 3. Auflage, Wiesbaden 2000.

Homburg, Christian; Krohmer, Harley:

**Marketingmanagement: Strategie- Instrumente Umsetzung- Unternehmensführung**, Wiesbaden 2003.

Horstmann, Werner:

**Der Balanced Scorecard, Ansatz als Instrument der Umsetzung von Unternehmensstrategien in Controlling**, Blankenberg 1999.

Horvath und Partner:

**Balanced Scorecard umsetzen**, Stuttgart 2000.

Hungenberg, Harald:

**Strategisches Management in Unternehmen: Ziele, Prozesse, Verfahren**, 3. Auflage, Wiesbaden 2004.

Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten:

**Grundlagen der Unternehmensführung**, 3. Auflage, Berlin 1987.

Jung, Hans:

**Controlling**, Oldenburg 2003.

Kaplan, S. Robert; Norton, P. David:

**Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen**, Stuttgart 1997.



Kassegger, Axel:

**Unterlagen Strategisches Management**, Sommersemester, 2010.

Kemkes, Sebastian:

**Qualitative Strategiebewertungsmethoden: Möglichkeiten und Grenzen Studienarbeit**, 1. Auflage, 2010.

Kerth, Klaus; Asum, Heiko:

**Die besten Strategietolls in der Praxis**, 3. erweiterte Auflage, München 2008.

Koch, Wolfgang; Wegmann, Jürgen:

**Praktiker Handbuch, Due Diligence, Chancen- und Risikoanalyse mittelständischer Unternehmen**, 2. Auflage, Stuttgart 1998.

Kötzle, Alfred:

**Strategisches Management: theoretische Ansätze, Instrument und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen/ hrsg**, 1997.

Krüger, Wilfried; Homp, Christian:

**Kernkompetenz- Management, Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb**, Wiesbaden 1997.

Leker, Jens:

**Die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften**, Tübingen 2002.

Liessmann, Klaus:

**Strategisches Controlling**, in Mayer, E. (Hersg.) : Controlling Konzepte, 3. Auflage, Wiesbaden 1993.

Lutz, J. Heinrich:

**Informationsmanagement, Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsstruktur**, 7. vollst. überarb. Und erg. Aufl. Münchner et. Al. 2002.

Maaß, Christian:

**E-Business Management, Gestaltung von Geschäftsmodellen in der vernetzten Wirtschaft**, Stuttgart 2008.

Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim:

**Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen, Konzepte, Methoden, Praxis**, 6. Auflage, Wiesbaden 2008.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred:

**Marketing, Grundlagen Marketingorientierter Unternehmensführung, Konzepte-Instrumente- Praxisbeispiele**, 9. Auflage, Wiesbaden 2000.

Mertins, Kai; Kohl, Holger:

**Benchmarking: Leitfaden für den Vergleich mit den Besten**, 2. Überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2009.

Michaeli, Reiner:

**Competitive Intelligence, Strategischer Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz- Markt- und Technologieanalyse**, Berlin 2006.

Navrade, Frank:

**Strategische Planung mit Data-Warehouse-Systemen**, Dissertation Universität Duisburg-Essen, Campus Duisburg 2007.

Niederauer, Christian:

**Aktuelle Relevanz der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter Studienarbeit**, 1. Auflage, 2003.

Pfähler, Wilhelm; Wiese, Harald:

**Unternehmensstrategien im Wettbewerb, Eine spieltheoretische Analyse**, 3. Auflage, Berlin 2008.

Porter, Michael Eugen:

**Wettbewerbsstrategie**, New York, 1999.

Porter, Michael Eugen:

**On Competition**, Harvard Business School, Boston, 1998.

Porter, Michael Eugen:

**Competition in Global Industries**, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

Porter, Michael Eugen:

**Competitive Strategy, Free Press**, New York, 1980.

Puschmann, O. Norbert:

**Benchmarking, Organisation, Prinzipien und Methoden**, Brüssel 2000.

Präuer, Arndt:

**Solutions Sourcing, Strategien und Strukturen interorganisationaler Wertschöpfungssystemen**, Stuttgart 2003.

Ralph, Berndt:

**Marketingstrategie und Marketingpolitik**, 4. Auflage, Berlin 2005.

Reibnitz, Uwe:

**Szenario-Technik**, Frankfurt am Main 1987.

Rüegg, Stürm:

**Das neue St. Galler Management-Modell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre**, der HSG-Ansatz, Bern 2002.

Schmidt, Carsten:

**Ratgeber strategisches Controlling, Ein Handbuch für alle Entscheidungsträger in mittelständischen Unternehmen**, Marburg 2003.

Schneider, Martin:

**Crossmedia- Management**, Dissertation Universität Köln 2007.

Schneider, Willy:

**Marketing**, Physika- Verlag, Berlin 2007.

Schoetzke, Florian:

**Bedeutung der Wettbewerbsstrategien für die Produktion**, 1. Auflage, Diplomarbeit 2002.

Schöneborn, Frank:

**Strategisches Controlling mit System Dynamics**, Heidelberg 2004.

Schreyer, Maximilian:

**Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen**, Dissertation, Bayreuth 2007.

Schreyögg, Georg:

**Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung**, Berlin 1984.

Schreyögg, Georg:

**Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung**, Studienausgabe 1993.

Schroeter, Bernhard:

**Operative Controlling, Aufgaben, Objekte, Instrumente**, 1. Auflage, Wiesbaden 2002.

Schütte, Reinhard; Vering Oliver:

**Erfolgreiche Geschäftsprozesse durch standardisierte Warenwirtschaftssysteme; Marktanalyse, Produktübersicht, Auswahlprozess**, 2. Auflage, Auflage, Berlin 2004.

Schwab, J. Adolf:

**Managementwissen, Know-how für Berufseinstieg und Existenzgründung**, Berlin 2010.

Siebert, David:

**Die Balanced Scorecard: Entwicklungstendenzen im deutschsprachigen Raum**, Hamburg 2011.

Sonnenschein, Martin:

**Strategien für neue Geschäfte, Ein Konzept zur strategischen Suchfeldanalyse für Umweltdienstleistungen**, Duisburg 2001.

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg:

**Management Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte- Funktionen- Fallstudie, 5. Auflage**, Wiesbaden 2004.

Stevens, Marion:

**Handbuch Produktion, Theorie- Management- Logistik- Controlling**, Ausgabe September 2007.

Surrey, Heike:

**Professionelles Lernmanagement. Gestaltung kompetenzorientierter Lernprozesse zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen**, Dissertation Universität Potsdam, 2006.

Tauberger, André:

**Controlling für die öffentliche Verwaltung**, Oldenburg 2008.

Wagner, Karl Werner; Patzak, Gerold:

**Performance Excellencel, Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement**, München 2007.

Welge, K. Martin; Al-Laham, Andreas:

**Strategisches Management, Grundlagen, Prozesse Implementierung**, 4. Auflage, Wiesbaden 2006.

Wolfrum, Bernd:

**Strategisches Technologiemanagement**, Wiesbaden 1991.

Zäpfel, Günther:

**Strategisches Produktionsmanagement, Internationale Standartlehrbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**, 2. Auflage, Oldenburg 2000.

Zdrowomyslaw, Norbert; Kasch, Robert:

**Betriebsvergleiche und Benchmarking für die Managementpraxis.**  
**Unternehmensanalyse, Unternehmenstransparenz und Motivation durch Kenn- und Vergleichsgrößen,** Oldenburg 2002.

## IV. Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Forschungsarbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt habe, ins besonders habe ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Unterschrift: \_\_\_\_\_

Jürgen Rupp

Wr. Neustadt, am 26.02.2012